

Dispositive Probleme bei der Weiterbildung von Führungskräften

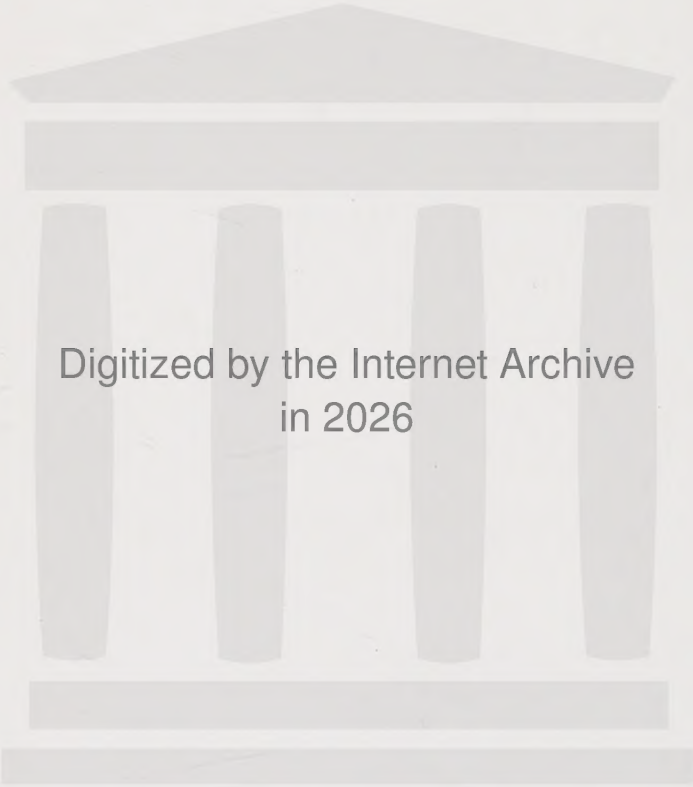
Dissertation
der Rechts- und staatswissenschaftlichen Fakultät
der Universität Zürich
zur Erlangung der Würde eines Doktors
der Wirtschaftswissenschaft

vorgelegt von

Peter Zimmermann
von Trachselwald BE

genehmigt auf Antrag von
Herrn Prof. Dr. J. S. Krulis-Randa und Prof. Dr. E. Rühli

Verlag Paul Haupt Bern 1979



Digitized by the Internet Archive
in 2026

Dispositive Probleme bei der Weiterbildung von Führungskräften

Dissertation
der Rechts- und staatswissenschaftlichen Fakultät
der Universität Zürich
zur Erlangung der Würde eines Doktors
der Wirtschaftswissenschaft

vorgelegt von

Peter Zimmermann
von Trachselwald BE

genehmigt auf Antrag von
Herrn Prof. Dr. J. S. Krulis-Randa und Prof. Dr. E. Rühli

Verlag Paul Haupt Bern 1979

Die Rechts- und staatswissenschaftliche Fakultät gestattet hierdurch die Drucklegung vorliegender Dissertation, ohne damit zu den darin ausgesprochenen Anschauungen Stellung zu nehmen.

Zürich, den 30. Mai 1979

Der Dekan:
Prof. Dr. J. Rehberg



Diese Arbeit erscheint unter dem Titel „Innerbetriebliche Weiterbildung von Führungskräften“ als Band 32 der Schriftenreihe des Instituts für betriebswirtschaftliche Forschung an der Universität Zürich im Verlag Paul Haupt Bern und Stuttgart.

ISBN 3-258-02914-8

Alle Rechte vorbehalten
Copyright © 1979 by Paul Haupt Berne
Printed in Switzerland

Vorwort

Nach Abschluss meines betriebswirtschaftlichen Studiums an der Universität Zürich habe ich nach einer Möglichkeit gesucht, ein Gebiet auf dem Personalsektor theoretisch und praktisch vertieft zu bearbeiten.

Die Realisation dieser Absicht ergab sich aus einer Teilzeit-Anstellung bei der Firma BBC, Brown Boveri & Cie AG in Baden und der Ausarbeitung der vorliegenden Dissertation.

Die Aufgabenstellung in der Praxis bestand im wesentlichen in der Uebersarbeitung eines bestehenden Rahmenkonzeptes für die innerbetriebliche Führungskräfte-Schulung.

Bei der Suche nach praktikablen Ansätzen zur Lösung der gestellten Aufgabe konnte ich feststellen, dass zu einzelnen Teilproblemen eine Fülle von Literatur vorliegt.

Was mir fehlte, war eine umfassende, integrierte Darstellung der betriebswirtschaftlichen Probleme im Rahmen der innerbetrieblichen Weiterbildung von Führungskräften.

Ich habe mich deshalb entschieden, die betriebswirtschaftlichen Probleme, die sich der Unternehmung bei der Weiterbildung von Führungskräften ergeben, möglichst umfassend zu bearbeiten und einen Ansatz zu deren Lösung aufzuzeigen.

Es ist mir ein besonderes Anliegen, mich an dieser Stelle bei all jenen zu bedanken, die am Zustandekommen dieser Arbeit in irgendeiner Form mitgewirkt haben.

Mein spezieller Dank gebührt Herrn Prof. Dr. Jan S. Krulis-Randa für die kritische Auseinandersetzung mit den Ergebnissen meiner Arbeit und die aufmunternde Unterstützung in den kritischen Phasen der Erarbeitung dieser berufsbegleitenden Dissertation, sowie Herrn Prof. Dr. E. Rühli für die zahlreichen Anregungen und die Uebernahme des Korreferates.

Mein Dank gilt auch meinen Vorgesetzten, Herrn Dr. F. Wittlin, Herrn H.U. Eugster und Herrn P. Unold, für das verständnisvolle Entgegenkommen und die gewährte Unterstützung.

Besonders bedanken möchte ich mich schliesslich bei den Interviewpartnern und Führungskräften, die bei der empirischen Erhebung mitgewirkt und dadurch das Aufzeigen der empirischen Aspekte ermöglicht haben.

Mein besonderer Dank gilt in diesem Zusammenhang dem Ausbildungsleiter der Cerberus AG, Herrn A. Trinkler, für das grosse persönliche Engagement.

I N H A L T S U E B E R S I C H T

Teil	1	Einleitung
Teil	2	Theoretische Grundlagen
Teil	3	Empirische Aspekte
Teil	4	Lösungsansatz
Teil	5	Schlussbetrachtungen
Anhang I		Allgemeiner Gesprächsleitfaden für die Interviewreihe
Anhang II		Fragebogen für die Fragebogenaktion
Literaturverzeichnis		

I N H A L T S V E R Z E I C H N I S

Seite

1. EINLEITUNG

1.1. Einführung in das Thema	13
1.2. Untersuchungsobjekt und Abgrenzungen	14-16
1.3. Problemstellung und Zielsetzung	16-17
1.4. Vorgehen	17
1.5. Hauptbegriffe	18
1.5.1. Weiterbildung	18-19
1.5.2. Führungskräfte	19-20

2. THEORETISCHE GRUNDLAGEN

2.1. Ausgangslage	21
2.1.1. Literatur	21
2.1.2. Empirische Untersuchungen	22-23
2.2. Formale Problemstruktur	23
2.2.1. Merkmale der dispositiven Aufgaben	23-26
2.2.2. Merkmale des Weiterbildungsvollzugs	26-27
2.2.3. Formales Grundschema	27-28
2.3. Problemanalyse	29
2.3.1. Merkmale des Weiterbildungsvollzugs	29
2.3.1.1. Weiterbildungsadressaten	29-32
2.3.1.2. Weiterbildungsinhalte	32-36
2.3.1.3. Weiterbildungsform	36-38
2.3.1.4. Weiterbildungsmethoden	39-41
2.3.1.5. Lehrkräfte	42-43
2.3.1.6. Zeit	43
2.3.2. Merkmale der dispositiven Aufgaben	44
2.3.2.1. Instanzen, Prozesse, Instrumente	44-45
2.3.2.2. Planung der Weiterbildung	45-46
2.3.2.3. Entscheidungen im Rahmen der Weiterbildung	47
2.3.2.4. Anordnung der Weiterbildung	48-49
2.3.2.5. Kontrolle der Weiterbildung	49-52

2.3.3. Wesentliche Beziehungen zwischen den Merkmalgruppen	52
2.3.3.1. Massnahmenplanung	53-55
2.3.3.2. Gesamtplanung	55-60
2.3.3.3. Konstitutive Regelungen	60-61
2.3.4. Allgemeine Aspekte der Weiterbildung	61
2.3.4.1. Kaderplanung	61
2.3.4.2. Lernbarkeit der Führung	62
2.3.4.3. Investitionscharakter der Weiterbildung	62-63
2.3.5. Zusammenfassende Darstellung	63-68

3. EMPIRISCHE ASPEKTE

3.1. Einführung	69-70
3.2. Untersuchungsrahmen	70
3.2.1. Ursprünglich beabsichtigter Untersuchungsrahmen	70
3.2.1.1. Untersuchungsfeld	70-74
3.2.1.2. Untersuchungsart	74-75
3.2.1.3. Untersuchungsinhalt und Zielpersonen	75-76
3.2.2. Tatsächlicher Untersuchungsrahmen	76-78
3.2.3. Beurteilung des Untersuchungsrahmens und Folgerungen für die weitere Arbeit	79-80
3.3. Durchführung der Erhebung	80
3.3.1. Interviewreihe	80-81
3.3.2. Fragebogenaktion	81-82
3.3.3. Fallbeispiel Cerberus AG	82
3.4. Resultate der Erhebung	82
3.4.1. Resultate der Interviewreihe	83
3.4.1.1. Organisatorische Eingliederung	83-86
3.4.1.2. Weiterbildungsprogramme	86-97
3.4.1.3. Gesamtplanung der Weiterbildung von Führungskräften	97-105
3.4.1.4. Entscheidungen im Rahmen der Weiterbildung von Führungskräften	105-108
3.4.1.5. Anordnung der Weiterbildungsmassnahmen	108-110

3.4.1.6. Kontrolle der Weiterbildung	110-112
3.4.1.7. Mitteleinsatz für die Weiterbildung der Führungskräfte	112-114
3.4.1.8. Weiterbildungsziele	114-118
3.4.1.9. Allgemeine Aspekte	118-121
3.4.2. Resultate der Fragebogenaktion	122-124
3.4.2.1. Weiterbildung in innerbetrieblichen Seminaren/Kursen	124-138
3.4.2.2. Individuelle Weiterbildung	138-144
3.4.2.3. Weiterbildungsziele	144-148
3.4.3. Resultate Fallbeispiel Cerberus AG	148
3.4.3.1. Allgemeine Charakterisierung der Cerberus AG	148-149
3.4.3.2. Die Weiterbildung der Führungskräfte bei der Cerberus AG	149-160
3.4.3.3. Resultate der Fragebogenaktion bei der Cerberus AG	160-174
3.5. Generelle Folgerungen	174-177
 4. <u>LOESUNGSANSATZ</u>	 179
4.1. Grundlagen	180
4.1.1. Ausgangsdefinition und Grundannahmen	180-184
4.1.2. Problemstellung und Zielsetzung	184-185
4.2. Ableitung des Lösungsansatzes	185
4.2.1. Ableitung der allgemeinen übergeordneten Zielsetzung	185-193
4.2.2. Gewichtung und Auswahl der Lösungsalternativen	193
4.2.2.1. Planung der Weiterbildung	194
4.2.2.1.1. Planungsprobleme	194-215
4.2.2.1.2. Planungsprozesse	215-220
4.2.2.1.3. Planungsinstanzen	220-227
4.2.2.1.4. Planungsinstrumente	227-235
4.2.2.2. Entscheidungen im Rahmen der Weiterbildung der Führungskräfte	235
4.2.2.2.1. Entscheidungsprobleme	235-237
4.2.2.2.2. Entscheidungsprozesse	237-238
4.2.2.2.3. Entscheidungsinstanzen	238-240

4.2.2.2.4. Entscheidungsinstrumente	240-243
4.2.2.3. Anordnung der Weiterbildungsmassnahmen	243
4.2.2.3.1. Anordnungsprobleme	243-244
4.2.2.3.2. Motivationsprozesse -instanzen -instrumente	244-247
4.2.2.4. Kontrolle der Weiterbildung	247
4.2.2.4.1. Kontrollprobleme	247-248
4.2.2.4.2. Kontrollprozesse -instanzen -instrumente	249-250
4.3. Gesamtansatz	250
4.3.1. Zusammenfassung der Teillösungen	251-265
4.3.2. Beziehungen zwischen den Instanzen, Prozessen und Instrumenten	266-269
5. <u>SCHLUSSBETRACHTUNGEN</u>	271-272
<u>ANHAENGE</u>	
Anhang I: Allgemeiner Gesprächsleitfaden für die Interviewreihe	273-276
Anhang II: Fragebogen für die Fragebogenaktion	277-286
<u>LITERATURVERZEICHNIS</u>	287-291

1. EINLEITUNG

1.1. Einführung in das Thema

Die rapide Entwicklung der Technologie, die Wissenszunahme in den einzelnen Wissenschaftsdisziplinen und die Veränderungen im sozialen Bereich haben dazu geführt, dass sich die Führungskräfte in Wirtschaft und Verwaltung zunehmend mit neuen und komplexeren Anforderungen konfrontiert sehen.¹⁾

Um diese Veränderungen in der Anforderungsstruktur bewältigen zu können, müssen die bei der Grundausbildung erworbenen Kenntnisse, Fähigkeiten und Verhaltensweisen laufend angepasst werden.

Aus dieser Anpassungsnotwendigkeit ergibt sich ein Zwang zur permanenten Weiterbildung, dem die Führungskräfte in zunehmendem Mass unterworfen sind.

Zahlreiche, vornehmlich mittlere und grosse Unternehmungen, haben diesen Umstand seit Jahren erkannt und die Weiterbildungsbemühungen für Ihre Führungskräfte laufend ausgebaut.

Durch die Uebernahme der Weiterbildung der Führungskräfte erwächst der Unternehmung eine zusätzliche Aufgabe, die eine Reihe spezifischer Probleme aufwirft.

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit einem Ausschnitt jener Probleme, die sich der Unternehmung durch die Uebernahme der Aufgabe der Weiterbildung ihrer Führungskräfte stellen.

1) Vgl. dazu:

Rühli E. (1971, 8)

Lattmann Ch. (1974, 11-15)

1.2. Untersuchungsobjekt und Abgrenzungen

Erkenntnisobjekt ist die berufliche Aus- und Weiterbildung. Das Erkenntnisobjekt umfasst:

- alle in einer Unternehmung tätigen Personen, von der Geschäftsleitung bis zu den Lehrlingen
- die Ausbildung und die Weiterbildung dieser Personengruppen
- innerbetriebliche und ausserbetriebliche Aufgaben im Rahmen der Aus- und Weiterbildung.

Wir beschränken uns bei unserer Untersuchung:

1. Auf den Personenkreis der Führungskräfte, weil

- der Erfolg einer Unternehmung entscheidend von der Qualität der Führung abhängt
- sich die Weiterbildung der Führungskräfte indirekt auch auf die unterstellten Mitarbeiter auswirkt.

2. Auf die Weiterbildung, weil wir davon ausgehen, dass im Rahmen der Erwachsenenbildung in jedem Fall auf eine Grundbildung (Kenntnisse, Fähigkeiten, Verhaltensweisen) abgestellt werden kann.

Die Ausbildung der Führungskräfte als umfassende und in sich abgeschlossene Grundausbildung ist nicht Gegenstand der Arbeit.

3. Auf innerbetriebliche Aufgaben im Rahmen der Weiterbildung von Führungskräften, weil die Berücksichtigung der ausser- und überbetrieblichen Aufgaben den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde.

Untersuchungsobjekt im weitesten Sinne ist somit die Gesamtheit der innerbetrieblichen Aufgaben bei der Weiterbildung von Führungskräften.

Die Probleme, die sich im Rahmen des so abgegrenzten Untersuchungsobjektes stellen, sind sehr vielschichtig.

Dies zeigt sich deutlich im ständig anwachsenden Schrifttum verschiedener Wissenschaftsdisziplinen, das sich mit den Problemen der

Weiterbildung von Führungskräften auseinandersetzt.

Bisher wurden die Probleme vorwiegend unter psychologischen, andragogischen und soziologischen Gesichtspunkten behandelt.

Im Vergleich dazu ist die Zahl der betriebswirtschaftlichen Beiträge gering.

Dies hat uns bewogen, unsere Arbeit in erster Linie auf die betriebswirtschaftlichen Aspekte auszurichten.

Psychologische, andragogische und soziologische Gesichtspunkte werden dann mitberücksichtigt, wenn es für den Sachzusammenhang erforderlich ist.

Untersuchungsobjekt im engeren Sinne sind somit die betriebswirtschaftlichen Probleme, die sich aus den innerbetrieblichen Aufgaben bei der Weiterbildung von Führungskräften ergeben.

Die innerbetrieblichen Aufgaben bei der Weiterbildung von Führungskräften können in zwei Aufgabenkomplexe unterteilt werden:

1. Dispositive Aufgaben (Willensbildung und Willensdurchsetzung)
2. Vollzugsaufgaben

Die Probleme, die sich beim Vollzug der Weiterbildung ergeben, sind primär psychologischer, andragogischer und soziologischer Art, z.B.

- Motivation der Seminar- bzw. Kursteilnehmer
 - Anpassung der Stoffvermittlung an den Teilnehmerkreis
 - Gruppenverhalten bei Teamarbeiten
- etc.

Aufgrund der oben getroffenen Abgrenzung richten wir deshalb die weitere Untersuchung auf den Komplex der dispositiven Aufgaben aus.

Damit kann das Untersuchungsobjekt der Arbeit wie folgt umschrieben werden:

Untersuchungsobjekt ist die Gesamtheit der betriebswirtschaftlichen Probleme, die sich in der Unternehmung aus den dispositiven Aufgaben bei der Weiterbildung von Führungskräften ergeben.

1.3. Problemstellung und Zielsetzung

Das im Abschnitt 1.2. abgegrenzte Untersuchungsobjekt umschliesst immer noch eine Vielzahl von spezifischen Fragen und Problemen.

Für die weitere Arbeit haben sich anfänglich zwei Möglichkeiten abgezeichnet:

1. Eine weitere Einschränkung auf einen speziellen Problemkreis (etwa die Planung der Weiterbildung von Führungskräften) und eine vertiefte Bearbeitung der Fragen in diesem Problemkreis.
2. Der Versuch einer Systematisierung der betriebswirtschaftlichen Probleme, die sich der Unternehmung aus den dispositiven Aufgaben bei der Weiterbildung von Führungskräften ergeben und der Erarbeitung eines integrierten Lösungsansatzes.

Wir haben uns für die zweite Variante entschieden, weil:

1. Theoretische Beiträge zu einzelnen Problemkreisen wie Planung und Kontrolle der Weiterbildung, Entscheidung im Rahmen der Weiterbildung, Weiterbildungspolitik etc. bereits vorliegen.
2. Die spezifische Behandlung eines einzelnen Problemkreises die Gefahr beinhaltet, dass wesentliche Beziehungen zwischen den einzelnen dispositiven Teilaufgaben nicht beachtet werden.

Die Durchsicht der vorliegenden empirischen Erhebungen zum Thema "Weiterbildung der Führungskräfte" lässt vermuten, dass zwischen den theoretischen Lösungskonzepten und der praktischen Ausgestaltung erhebliche Abweichungen bestehen. Das Fehlen von aktuellen Untersuchungen in der Schweiz, die es ermöglicht hätten, diese Vermutung zu untermauern bzw. zu verwerfen, hat uns bewogen, eine eigene Primärerhebung durchzuführen.

Aus den bisherigen Ausführungen ergibt sich für die Arbeit folgende Zielsetzung:

Die Arbeit soll:

- die betriebswirtschaftlichen Probleme, die sich theoretisch aus den dispositiven Aufgaben bei der Weiterbildung der Führungskräfte für die Unternehmung ergeben, systematisch und in einem Gesamtzusammenhang darstellen.
- darlegen, wie in einer ausgewählten Gruppe von Unternehmungen die uns zentral erscheinenden Fragen gelöst bzw. beurteilt werden.
- einen Ansatz zur Lösung der dispositiven Probleme bei der Weiterbildung von Führungskräften aufzeigen.

1.4. Vorgehen

Zur Erreichung der Ziele haben wir folgendes Vorgehen gewählt:

- Darstellung der Ausgangslage (Abschnitt 2.1., S. 21 - 23). Kurze Uebersicht über die vorliegende Literatur und die empirischen Erhebungen zu unserer Problemstellung.
- Beschreibung der formalen Problemstruktur (Abschnitt 2.2., S. 23-28). Zur Präzision des Untersuchungsobjektes haben wir in einem ersten Schritt eine formale Struktur des Problemfeldes entworfen.
- Problemanalyse (Abschnitt 2.3., S. 29-68).
In einem zweiten Schritt erfolgte die Ableitung der Grundprobleme aus der formalen Problemstruktur und eine zusammenfassende Darstellung der zentralen Fragen.
- Durchführung einer Primärerhebung (Teil 3, S. 69-177).
Die Primärerhebung diente der Konfrontation der theoretisch abgeleiteten zentralen Fragen mit der Situation in der Praxis.
- Entwicklung eines Lösungsansatzes (Teil 4, S. 179-269).
Aus den theoretischen Grundlagen und den Ergebnissen der empirischen Erhebung wurde schliesslich ein Lösungsansatz entwickelt.

1.5. Hauptbegriffe

Da unsere Arbeit eine Primärerhebung umfasst, scheint es uns wesentlich, praktikable und verständliche Begriffe zu finden.

Die beiden Begriffe "Weiterbildung" und "Führungskräfte", mit denen wir hauptsächlich arbeiten werden, sollen in diesem Sinne dargestellt werden.

1.5.1. Weiterbildung

Der Begriff Weiterbildung wird in der Literatur sehr unterschiedlich definiert. ¹⁾

Den meisten Begriffsdefinitionen sind folgende Kriterien gemeinsam:

- Die Weiterbildung knüpft an eine Grundbildung (Erstausbildung, Vorbildung) an.
- Die Weiterbildung umschliesst alle Massnahmen, die der Erhaltung bzw. Weiterentwicklung dieser Grundbildung dienen.
- Die Weiterbildung zielt ab auf die Lernbereiche, Kenntnisse, Fähigkeiten, Verhaltensweisen.
- Die Massnahmen zur Weiterbildung sollen systematisch geplant sein.

Wir wollen somit unter dem Begriff "Weiterbildung" folgendes verstehen:

1) Vgl. dazu:

Wirth H. (1969, 28)

Schönfeld H.M. (1967, 23-25)

Meyer Paul (1974, 46)

Arndt, Fassbender, Hellwig (1968, XIII)

Kirsch, Bruder, Gabele (1976, 19/20)

Weiterbildung umfasst die Gesamtheit aller Massnahmen, die - aufbauend auf einer Grundbildung - der Erhaltung und Entwicklung der Kenntnisse, Fähigkeiten und Verhaltensweisen dienen.

Diese Massnahmen sollen systematisch geplant sein.

Zu beachten ist, dass bei dieser Begriffsbestimmung nur die intentionale (d.h. durch gezielt angestrebte Massnahmen erfolgende Weiterbildung), nicht aber die funktionale Weiterbildung (die als Folge der laufenden Aufgabenerfüllung eintreten kann) eingeschlossen ist. ¹⁾

1.5.2. Führungskräfte

Schönfeld ²⁾ definiert den Begriff der Führungskräfte wie folgt:

- "Als Führungskräfte werden alle Mitarbeiter eines Betriebes angesehen, die sowohl sachliche als auch personelle Entscheidungs- und Dispositionsbefugnisse haben"

Diese Begriffsbestimmung deckt sich weitgehend mit dem Ergebnis einer Untersuchung von Nagel: ³⁾

- auf die Frage: "Was versteht man in Ihrer Unternehmung unter einer Führungskraft?" wählten 57 von 60 der Befragten die Umschreibung:

"Mitarbeiter, die sowohl Personalverantwortung haben als auch Entscheidungen über Sachvorgänge treffen."

Ueber die hierarchische Einteilung der Führungskräfte in die Gruppen "Top-Management", "Middle-Management" und "Lower-Management"

1) Vgl. dazu

Lattmann Ch (1974, 7)

2) Schönfeld H.M. (1967, 25/26)

3) Nagel K. (1969, 15-17)

herrscht in der Literatur weitgehend Uebereinstimmung.

Wir wollen somit unter dem Begriff "Führungskräfte", in Anlehnung an Schönfeld, folgendes verstehen:

Führungskräfte sind alle Mitarbeiter einer Unternehmung, die sowohl sachliche als auch personelle Entscheidungsbefugnis haben, eingeteilt in die Gruppen "Top-Management", "Middle-Management" und "Lower-Management". Führungsnachwuchskräfte sind alle Mitarbeiter einer Unternehmung, die künftig solche Befugnisse übernehmen sollen.

2. THEORETISCHE GRUNDLAGEN

2.1. Ausgangslage

In diesem Abschnitt soll kurz auf die Literatur und die empirischen Erhebungen zu unserer Problemstellung eingegangen werden.

2.1.1. Literatur ¹⁾

Die umfassendste Arbeit zu unserem Thema stammt von Schönfeld. ²⁾

Er befasst sich sehr ausführlich mit den theoretischen und praktischen Grundlagen der betrieblichen Ausbildung von Führungskräften, insbesondere mit den volks- und betriebswirtschaftlichen Aspekten.

Weitere ausführliche Monographien wurden von Nagel ³⁾, Scheuplin ⁴⁾ und Meyer ⁵⁾ vorgelegt.

Neben diesen Monographien besteht eine Vielzahl von Beiträgen, die sich mit einzelnen Aspekten der innerbetrieblichen Aus- und Weiterbildung von Führungskräften befassen. ⁶⁾

Daneben besteht eine ständig zunehmende Zahl von Aufsätzen in verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen, die sich mit einzelnen Fragen aus unserem Themenkreis auseinandersetzen.

Allgemein kann festgestellt werden, dass ein umfassender Ueberblick über die Literatur zur Aus- und Weiterbildung von Führungskräften kaum mehr möglich ist.

1) Vgl. dazu die Quellenkritik in
Arndt, Fassbender (1971)

2) Schönfeld H.M. (1967)

3) Nagel K. (1969)

4) Scheuplin H. (1967)

5) Meyer L. (1962)

6) Eine übersichtliche Zusammenstellung der Literatur bis 1968 findet sich in:
Arndt, Fassbender, Hellwig (1968)

2.1.2. Empirische Untersuchungen

Im Gegensatz zur umfangreichen Literatur wurde zu unserer Problemstellung nur eine sehr geringe Anzahl von empirischen Erhebungen veröffentlicht.

Uns sind folgende veröffentlichte Untersuchungen bekannt:

- Arndt, Fassbender (1971) ¹⁾

Die beiden Autoren haben anhand eines Gesprächsleitfadens, die für die Personal- und Weiterbildungspolitik verantwortlichen Personen in 37 Unternehmungen in der BRD zu den Problemen der innerbetrieblichen Weiterbildung von Führungskräften befragt.

- Kirsch, Bruder, Gabele (1976) ²⁾

Die Untersuchung des Autorenteam's erstreckt sich auf alle Mitarbeiter, einschliesslich der Lehrlinge in 113 Unternehmungen. Sie zielt speziell auf den Wandel der Personalschulung ab.

- Fassbender, Groenewald (1977) ³⁾

Diese, im Rahmen eines internationalen Projektes der Deutschen Vereinigung zur Förderung der Weiterbildung von Führungskräften (Wuppertaler Kreis) e.V. durchgeführte Untersuchung erfasste 2000 Führungskräfte (1000 Meister, 1000 übrige Führungskräfte).

Die Führungskräfte wurden in dieser Studie über ihre Weiterbildungserfahrungen und -wünsche befragt.

Soviel wir wissen, liegt in der Schweiz keine veröffentlichte aktuelle Untersuchung zu unserer Problemstellung vor.

1) Arndt, Fassbender (1971)

2) Kirsch, Bruder, Gabele (1976)

3) Fassbender, Groenewald (1977)

Für die weitere Arbeit haben wir die uns bekannten theoretischen Ansätze in der Literatur sowie die Resultate der oben aufgeführten empirischen Untersuchungen mitberücksichtigt.

2.2. Formale Problemstruktur

Zur Präzisierung des Untersuchungsobjektes soll in einem ersten Schritt ein formales Modell der Problemstruktur entworfen werden.

"Ein Modell ist zunächst ein tatsächlich existierendes oder in einer wissenschaftlichen Sprache (Fachsprache) formuliertes System, das in vereinfachter Weise die wesentlichen Merkmale eines Ausschnittes der Realität wiedergibt". ¹⁾

Der für diese Arbeit relevante Ausschnitt der Realität ist die Gesamtheit der dispositiven Aufgaben bei der Weiterbildung der Führungskräfte.

Da die dispositiven Aufgaben auf die Gestaltung des Weiterbildungsvollzugs abzielen, ist es für die Ableitung der wesentlichen Merkmale des relevanten Realitätsausschnittes zweckmässig, die beiden Komponenten:

- Dispositive Aufgaben
- Weiterbildungsvollzug

getrennt zu untersuchen.

2.2.1. Merkmale der dispositiven Aufgaben

Das wesentliche Merkmal der intentionalen Weiterbildung ²⁾ liegt

1) Heinen E. (1974, 29)

2) Vgl. Abschnitt 1.5., S. 18/19

darin, dass der Weiterbildungsvollzug von der Unternehmung beabsichtigt bzw. gewollt ist.

Damit ist die Frage nach der Willensbildung und Willensdurchsetzung in der Unternehmung angesprochen.

Die Aufgaben, die im Rahmen der Willensbildung und Willensdurchsetzung gelöst werden müssen, werden in der betriebswirtschaftlichen Theorie allgemein als Führungsaufgaben oder dispositive Aufgaben bezeichnet.

In der Regel werden der Willensbildung die Merkmale Planung und Entscheidung und der Willensdurchsetzung die Merkmale Anordnung und Kontrolle zugeordnet.

Nach Rühli ¹⁾ kann die Willensbildung und Willensdurchsetzung unter 3 verschiedenen Aspekten betrachtet werden:

- Institutioneller Aspekt

Da die Unternehmung als Abstraktum keinen eigenen Willen hat, kann es sich nur um den Willen einzelner Personen oder Personengruppen handeln. Damit stellt sich die Frage nach den Instanzen (personale Stellen), die in die Willensbildung und Willensdurchsetzung einbezogen werden.

- Funktioneller Aspekt

Die Willensbildung und Willensdurchsetzung stellen keinen einmaligen Akt sondern einen Prozess dar, dessen Phasen teilweise sukzessive, teilweise simultan ablaufen.

1) Rühli E. (1973, 26)

- Instrumenteller Aspekt

Zur Steuerung dieses Prozesses ist der Einsatz zweckmässiger Instrumente erforderlich.

Die dispositiven Aufgaben sind somit formal durch folgende Merkmale umschrieben:

- Willensbildung
 - Planung
 - Entscheidung
- Willensdurchsetzung
 - Anordnung
 - Kontrolle
- Instanzen
- Prozesse
- Instrumente

Für die schematische Darstellung der Merkmale liegt ein formales Grundschema von Rühli ¹⁾ vor, das sich für unsere Problemstellung sehr gut eignet. (Vgl. S. 26)

1) Rühli E. (1973, 26)

Schema 1 : Merkmale der dispositiven Aufgaben ¹⁾

	Willensbildung		Willensdurchsetzung	
	Planung	Entscheidung	Anordnung	Kontrolle
Instanzen	Planungsinstanzen	Entscheidungsinstanzen	Anordnungsinstanzen	Kontrollinstanzen
Prozesse	Planungsprozesse	Entscheidungsakte	Anordnungserteilungsprozesse	Kontrollprozesse
Instrumente	Planungsinstrumente	Entscheidungsinstrumente	Anordnungsinstrumente	Kontrollinstrumente

2.2.2. Merkmale des Weiterbildungsvollzugs

Weiterbildung kann sich auf unterschiedlichste Art vollziehen. Zur Verdeutlichung seien hier nur einige wenige Beispiele angeführt:

- Job Rotation (Systematischer Arbeitsplatzwechsel)
 - Zuweisung von Spezialprojekten
 - Besuch von Kursen bzw. Seminaren
- etc.

Eine genauere Betrachtung des Weiterbildungsvollzugs lässt erkennen, dass folgende Merkmale in jedem Fall auftreten: ²⁾

1) leicht abgeänderte Fassung des Grundschemas von Rühli

2) Vgl. dazu:

Hackstein, Uphus, Nüssgens (1972, 85-106)

Die von den Autoren zusätzlich genannten Merkmale "Hilfsmittel", "Ort und Räumlichkeiten" sind für unsere Arbeit von untergeordneter Bedeutung.

- Die Weiterbildung ist auf bestimmte Adressaten (Zielpersonen) ausgerichtet.
- Durch die Weiterbildung werden gewisse Lerninhalte (Kenntnisse, Fähigkeiten, Verhaltensweisen) vermittelt.
- Die Weiterbildung erfolgt in einer bestimmten Form (on-the-job, off-the-job).
- Die Lerninhalte werden nach einer bestimmten Methode (z.B. Rollenspiele) vermittelt.
- Die Vermittlung der Lerninhalte erfolgt durch Lehrkräfte (bzw. Vorgesetzte).
- Die Weiterbildung erfolgt in einem vorbestimmten Zeitraum.

Der Weiterbildungsvollzug kann somit formal durch folgende Merkmale beschrieben werden:

- Weiterbildungsadressaten (Zielpersonen, Zielgruppen)
- Weiterbildungsinhalte
- Weiterbildungsform
- Weiterbildungsmethoden
- Lehrkräfte (Vorgesetzte)
- Zeit

2.2.3. Formales Grundschem

Der für unsere Arbeit relevante Ausschnitt der Realität kann formal durch die Kombination der beiden Merkmalgruppen:

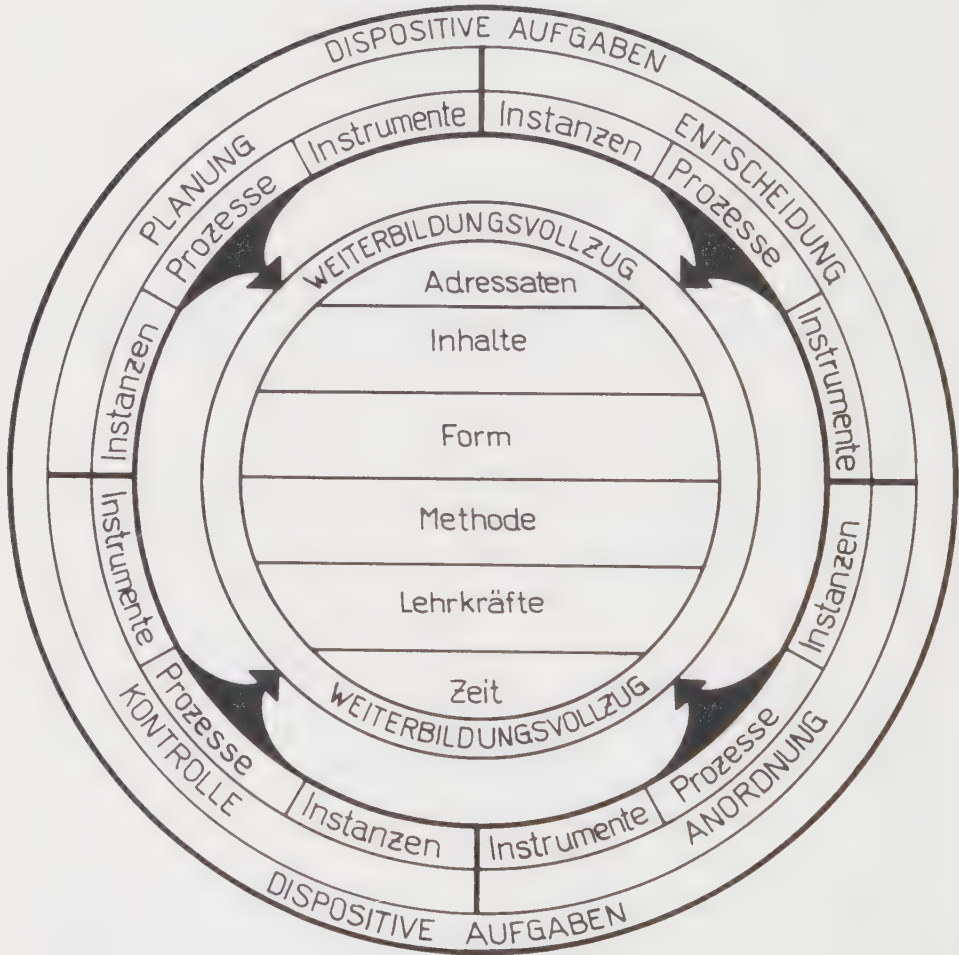
- Merkmale der dispositiven Aufgaben
- Merkmale des Weiterbildungsvollzugs

beschrieben werden.

Die Zusammenfassung der beiden Merkmalgruppen führt zum nachfolgenden formalen Grundschem (vgl. nächste Seite).

Das Schema zeigt die formale Problemstruktur des im Abschnitt 1.2 umschriebenen Untersuchungsobjektes.

Schema 2 : Formales Grundschema



2.3. Problemanalyse

Das im Abschnitt 2.2. entwickelte Grundschemata stellt lediglich eine formale Strukturierung des relevanten Problemfeldes dar.

Es sagt noch nichts aus über die Inhalte und die Grundprobleme.

Die Aufgabe besteht nun darin, die einzelnen Elemente des Grundschemas in Bezug auf die Inhalte und die Grundprobleme zu untersuchen und die wesentlichen Beziehungen aufzuzeigen.

Wir sind so vorgegangen, dass wir zuerst die Merkmale des Weiterbildungsvollzugs und dann die Merkmale der dispositiven Aufgaben auf die wichtigsten Inhalte und die Grundprobleme hin untersucht haben.

Anschliessend haben wir eine Analyse der wesentlichen Beziehungen zwischen den einzelnen Merkmalgruppen vorgenommen und daraus die uns zentral erscheinenden Fragen abgeleitet.

Abschliessend wurden die zentralen Fragen, die sich theoretisch aus den dispositiven Aufgaben bei der Weiterbildung der Führungskräfte für die Unternehmung ergeben, zusammenfassend dargestellt.

2.3.1. Merkmale des Weiterbildungsvollzugs

2.3.1.1. Weiterbildungsadressaten (Zielpersonen)

Weiterbildungsadressaten sind im Rahmen unserer Problemstellung alle Führungskräfte und Führungsnachwuchskräfte einer Unternehmung. Eine differenzierte Betrachtung zeigt, dass für die Weiterbildung der Führungskräfte folgende Adressatengruppen unterschieden werden können:

I Stelleninhaber

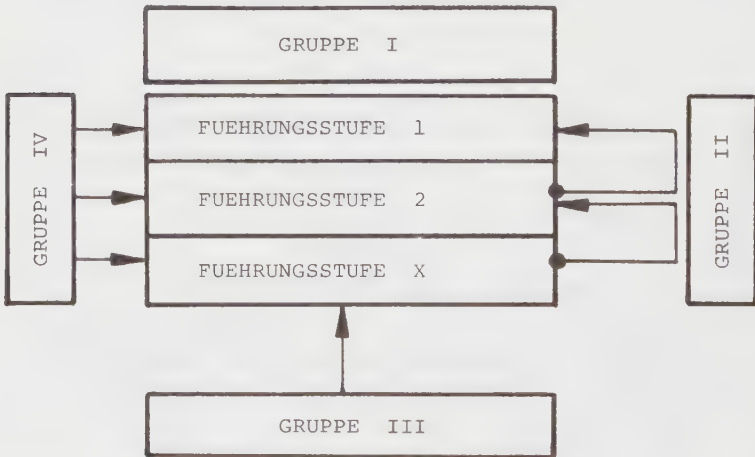
Führungskräfte aller Führungsstufen, die während eines bestimmten Betrachtungszeitraumes nicht für eine Beförderung vorgesehen sind.

Nachfolger/Nachwuchskräfte

- II Stelleninhaber in Führungsfunktion, die in eine höhere Führungsstufe aufsteigen.
- III Mitarbeiter ohne Führungsfunktion, die neu in eine Führungsstufe aufsteigen bzw. zur Uebernahme einer Führungsfunktion vorgesehen sind.
- IV Neueintretende Führungskräfte
Führungskräfte, die neu in die Unternehmung eintreten.

Schematisch lässt sich dies wie folgt darstellen:

Schema 3 Adressatengruppen



Vom Standpunkt der Weiterbildung sind den Adressaten der einzelnen Gruppen folgende Merkmale gemeinsam:

- Adressatengruppe I: Stelleninhaber

Die Führungskräfte dieser Gruppe sind mit ihrer Führungsfunktion vertraut.

Vorausgesetzt, dass allfällige Mängel bei der Ausübung der Führungsfunktion während der Einarbeitungszeit behoben wurden, ergibt sich die Notwendigkeit zur Weiterbildung in dieser Gruppe primär aus der Veränderung der Anforderungsstruktur (neue, komplexere Anforderungen).

- Adressatengruppe II: Nachfolger

Die Führungskräfte dieser Gruppe sind mit den Grundanforderungen, die sich aus einer Führungsfunktion ergeben, vertraut.

Die Notwendigkeit zur Weiterbildung ergibt sich in dieser Gruppe primär durch die neuen Anforderungselemente, die in der bisherigen Tätigkeit nicht enthalten waren.

- Adressatengruppe III: Nachwuchskräfte

Die Adressaten dieser Gruppe sind mit den Grundanforderungen, die sich aus einer Führungsfunktion ergeben, in der Regel nicht vertraut. Die Notwendigkeit zur Weiterbildung ergibt sich hier primär durch die neuartigen Anforderungen bei der erstmaligen Uebernahme einer Führungsfunktion.

- Adressatengruppe IV: Neueintretende Führungskräfte

Die Adressaten dieser Gruppe sind mit den unternehmensspezifischen Anforderungen nicht vertraut. Die Notwendigkeit zur Weiterbildung ergibt sich in dieser Gruppe primär aus den neuartigen unternehmensspezifischen Anforderungselementen.¹⁾

Zusammenfassend kann festgestellt werden:

Durch die Veränderungen in der Anforderungsstruktur und durch die Fluktuation bei den Führungskräften ergeben sich in den Adressaten-

1) Falls es sich um Adressaten handelt, die bisher keine Führungsfunktion ausgeübt haben, kommen die Anforderungen analog Gruppe III hinzu.

gruppen I-IV laufend neue Weiterbildungsbedürfnisse.

Die Unternehmung kann nicht alle Weiterbildungsbedürfnisse gleichzeitig angehen. Sie ist daher gezwungen, Schwerpunkte zu bilden und Prioritäten zu setzen.

Das Grundproblem bei der Festlegung der Weiterbildungsadressaten liegt in der Frage:

Welche Adressaten bzw. Adressatengruppen sind in welcher Priorität in die Weiterbildungsbemühungen einzubeziehen.

22141

1)

2.3.1.2. Weiterbildungsinhalte

Weiterbildungsinhalte sind im Rahmen unserer Problemstellung alle Kenntnisse, Fähigkeiten und Verhaltensweisen, die den Führungskräften - durch die Unternehmung veranlasst - über die Grundbildung hinaus vermittelt werden.

Die Vermittlung der Weiterbildungsinhalte dient dem Zweck, die Lücke zwischen einem Richtwert und einem Istwert zu schliessen.

Mit der Bestimmung des Richtwertes wird der Soll-Zustand der Kenntnisse, Fähigkeiten und Verhaltensweisen definiert.

Ausgangsgrösse für die Bestimmung der Weiterbildungsinhalte, die vermittelt werden müssen, damit der definierte Soll-Zustand erreicht wird, ist primär das Weiterbildungsbedürfnis.²⁾

Unter Weiterbildungsbedürfnis verstehen wir die Differenz zwischen dem Soll-Zustand und dem Ist-Zustand der Kenntnisse, Fähigkeiten und Verhaltensweisen eines einzelnen Weiterbildungsadressaten.

1) Korrespondierende Nummern zu Abschnitt 2.3.5.

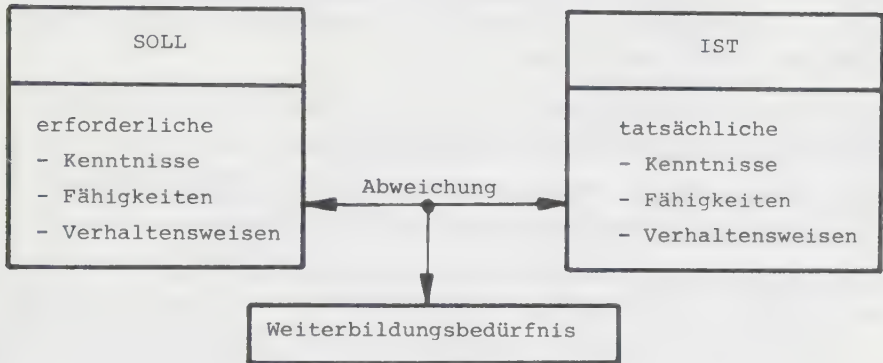
2) Der Begriff "Weiterbildungsbedürfnis" wird in der Literatur sehr unterschiedlich verwendet. Vgl. dazu z.B.

- Lattmann Ch. (1974, 25/26)

- Humm F.A. (1978, 8)

Die Zusammenfassung mehrerer Weiterbildungsbedürfnisse bezeichnen wir als Weiterbildungsbedarf.¹⁾

Schema 4 : Weiterbildungsbedürfnis



Die Weiterbildungsbedürfnisse können grundsätzlich auf zwei Arten ermittelt werden:²⁾

- indirekt durch die Ermittlung der Differenzgrösse zwischen vorbestimmten Soll-Werten (Kenntnisse, Fähigkeiten, Verhaltensweisen) und den festgestellten Ist-Werten (Kenntnisse, Fähigkeiten, Verhaltensweisen).
- direkt durch die Ermittlung der Aufgaben, die die einzelne Führungskraft nicht zu erfüllen vermag.

1) Der Begriff "Weiterbildungsbedarf" wird in der Literatur sehr unterschiedlich verwendet. Vgl. dazu z.B.

- Lattmann Ch. (1974, 25/26)

- Humm F.A. (1978, 8)

2) Lattmann Ch. (1974, 26)

Neben dem Weiterbildungsbedürfnis können als Ausgangsgrösse zur Bestimmung der Weiterbildungsinhalte auch theoretisch abgeleitete Weiterbildungsnotwendigkeiten herangezogen werden.

Die Weiterbildungsinhalte ergeben sich in diesem Fall aus der Gesamtheit der zusätzlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und Verhaltensweisen, die aufgrund theoretischer Erwägungen an die Weiterbildungsadressaten zu vermitteln sind.

Die Versuche zur Bestimmung der generellen Weiterbildungsnotwendigkeiten sind in der Literatur äusserst vielfältig.

Die in der Literatur genannten Vorschläge können im wesentlichen auf folgende 5 Inhaltskategorien zusammengefasst werden:

- Inhaltskategorie I: Persönlichkeitsentwicklung
Gesamtheit der Weiterbildungsinhalte, die sich aus der Person des Weiterbildungsadressaten selbst ergeben (z.B. Abbau von Ängsten).
- Inhaltskategorie II: Aufgabenbezogene Inhalte
Gesamtheit der Weiterbildungsinhalte, die sich aus der Aufgabenstellung, die den Weiterbildungsadressaten übertragen ist, ergeben (z.B. Entscheidungstechnik).
- Inhaltskategorie III: Personenbezogene Inhalte
Gesamtheit der Weiterbildungsinhalte, die sich aus der Beziehung der Weiterbildungsadressaten zu anderen Personen im Unternehmen ergeben (z.B. Kommunikationsverhalten).
- Inhaltskategorie IV: Unternehmensbezogene Inhalte
Gesamtheit der Weiterbildungsinhalte, die sich aus der Beziehung der Aufgabenstellung der Weiterbildungsadressaten zu über- bzw. nebengeordneten Systemen in der Unternehmung ergeben (z.B. Kostenrechnungssystem, Führungsrichtlinien).
- Inhaltskategorie V: Umweltbezogene Inhalte
Gesamtheit der Weiterbildungsinhalte, die sich aus der Beziehung der Weiterbildungsadressaten zur sozialen Umwelt der Unternehmung ergeben (z.B. wirtschaftliche Zusammenhänge).

In Verbindung mit den 3 Lernbereichen (Kenntnisse, Fähigkeiten, Verhaltensweisen) ergeben sich schematisch dargestellt die folgenden Inhaltsbereiche (Lernzielbereiche):

Schema 5 : Inhaltsbereiche (Lernzielbereiche)

			LERNBEREICHE		
			A Kenntnisse	B Fähigkeiten	C Verhalten
INHALTSKATEGORIEN	I	Persönlichkeitsentwicklung	IA	IB	IC
	II	Aufgabenbezogene Inhalte	IIA	IIB	IIC
	III	Personenbezogene Inhalte	IIIA	IIIB	IIIC
	IV	Unternehmensbezogene Inhalte	IVA	IVB	IVC
	V	Umweltbezogene Inhalte	VA	VB	VC

Aus den bisherigen Darlegungen können folgende Probleme abgeleitet werden, die sich der Unternehmung bei der Bestimmung der Weiterbildungsinhalte ergeben:

- Für die Festlegung des Soll-Zustandes der Kenntnisse, Fähigkeiten und Verhaltensweisen gibt es keine allgemeingültigen Werte.

Dadurch stellt sich das Problem, diese Richtwerte für jeden einzelnen Adressaten oder zumindest für sinnvoll abgrenzbare Adressaten festzulegen.

- Für die Ermittlung der Weiterbildungsbedürfnisse bzw. der Weiterbildungsnotwendigkeiten werden in der Literatur eine Reihe von Verfahren vorgeschlagen. ¹⁾

Das Problem, das sich der Unternehmung stellt, liegt in der Auswahl der zweckmässigen und praktikablen Verfahren.

- Die Inhaltsbereiche sind bei der Weiterbildung der Führungskräfte sehr breit gespannt. Der Unternehmung stellt sich dadurch das Problem der Festlegung der Inhaltsbereiche, die bei der Weiterbildung der Führungskräfte primär berücksichtigt werden sollen.

Damit ergeben sich folgende zwei Grundprobleme:

- | | |
|---|-----|
| 1. Festlegung der Richtwerte (Soll-Zustand) für einzelne Weiterbildungsadressaten oder Adressatengruppen. Auswahl der zweckmässigen und praktikablen Verfahren zur Ermittlung der Weiterbildungsbedürfnisse bzw. der Weiterbildungsnotwendigkeiten. | 231 |
|---|-----|

- | | |
|--|-------|
| 2. Festlegung der Inhaltsbereiche (Lernzielbereiche), die primär berücksichtigt werden sollen. | 22142 |
|--|-------|

2.3.1.3. Weiterbildungsform

Die Weiterbildung kann grundsätzlich auf zwei verschiedene Arten durchgeführt werden:

- Weiterbildung on-the-job

Unter diesem Begriff werden alle Weiterbildungsbemühungen zusammengefasst, die am Arbeitsplatz bzw. bei der Aufgabenerfüllung erfolgen. ²⁾

1) Vgl. dazu speziell

Humm F.A. (1978, 147)

2) Gemäss der im Abschnitt 1.5. getroffenen Abgrenzung sind nur die gezielt angestrebten Weiterbildungsmassnahmen Gegenstand der Arbeit. (Vgl. S. 19)

- Weiterbildung off-the-job

Dieser Begriff umfasst alle Weiterbildungsbemühungen, die losgelöst vom Arbeitsplatz oder der direkten Aufgabenerfüllung erfolgen.

Die Weiterbildungsbemühungen (on-the-job und off-the-job) können in der Unternehmung selbst (intern) oder in geeigneten Instituten (extern) stattfinden.

Es können somit grundsätzlich zwei Träger der Weiterbildungsbemühungen unterschieden werden:

- Interne Träger
- Externe Träger

Die Weiterbildungsbemühungen können sich entweder auf einen einzelnen Weiterbildungsadressaten oder eine Adressatengruppe erstrecken.

Aus dem Gesichtspunkt des Wirkungsbereichs der Weiterbildungsbemühungen ergibt sich die Unterscheidung in:

- Individuelle Weiterbildung
- Kollektive Weiterbildung

Die Zusammenfassung der Unterscheidungsmerkmale führt zu folgenden theoretisch möglichen Weiterbildungsformen:

Schema 6 : Weiterbildungsformen ¹⁾

		INDIVIDUELL	KOLLEKTIV
ON-THE-JOB	intern	on- the job intern 1 individuell	on-the-job intern 2 kollektiv
	extern	on-the job extern 3 individuell	on-the-job extern 4 kollektiv
OFF-THE-JOB	intern	off-the-job intern 5 individuell	off-the-job intern 6 kollektiv
	extern	off-the job extern 7 individuell	off-the-job extern 8 kollektiv

Die Weiterbildungsbemühungen zur Abdeckung des in der Unternehmung ermittelten Weiterbildungsbedarfs können grundsätzlich in 8 verschiedenen Formen erfolgen.

Dadurch stellt sich der Unternehmung folgendes Grundproblem:

Welche Weiterbildungsformen kommen für die Weiterbildung der Führungskräfte grundsätzlich in Frage?

22143

1) Nach Fluri E. (1977, 192)

Die Spezialform "off-the-job, kollektiv, kooperativ" wurde nicht berücksichtigt, weil diese Form im Einzelfall internen oder externen Trägern zugeordnet werden kann.

2.3.1.4. Weiterbildungsmethoden

Die Weiterbildungsmethoden stellen Instrumente dar, mit deren Hilfe die Weiterbildungsinhalte vermittelt werden.

Die Methodendiskussion wird in der Literatur seit Jahren geführt.

Stiefel hat aufgezeigt, dass die Frage nach den geeigneten Methoden für die Weiterbildung von Führungskräften von den einzelnen Richtungen der Management-Schulung unterschiedlich beantwortet wird.

Schema 7 : Richtungen der Management-Schulung und typische Lehrmethoden ¹⁾

Empirische Richtung der Management-Schulung	Behavioristische Richtung der Management-Schulung	Mathematische Richtung der Management-Schulung	Konvergenz-Richtung der Management-Schulung
Typische Lehrmethoden:	Typische Lehrmethoden:	Typische Lehrmethoden:	Typische Lehrmethoden:
Fallmethode in sämtlichen Varianten (Harvard-Fall, Incident-Methode, abgekürzter Problemfall)	Rollenspiel, Sensitivitytraining, Psychodrama und andere gruppendynamische Übungen	Planspiele und andere Simulationsübungen unter Zuhilfenahme eines leistungsfähigen Computers	Keine richtungsspezifische Lehrmethoden; Auswahl erfolgt auf der Grundlage der Leistungsfähigkeit einzelner Methoden

1) Aus Stiefel R.Th. (1972, 91-94)

Die in der Literatur am häufigsten genannten Methoden können, getrennt nach Methoden für die off-the-job-Weiterbildung und die on-the-job-Weiterbildung, wie folgt zusammengestellt werden:

- Methoden für die off-the-job-Weiterbildung ¹⁾
 - Vortrag, Referat
 - Konferenzmethode (Gruppendiskussion, Rundgespräche)
 - Fallmethode
 - Planspiele
 - Rollenspiele
 - Sensitivity-Training
 - In-Basket-Game ²⁾
- Methoden für die on-the-job-Weiterbildung
 - Teilnahme an Konferenzen (zum Zweck der Weiterbildung)
 - Anleitung und Beratung durch den Vorgesetzten
 - Einsatz als Assistent oder Stellvertreter
 - Zuweisung von Sonderaufgaben (Job enlargement)
 - Systematischer Arbeitsplatzwechsel (Job rotation)
 - Mehrgleisige Unternehmungsführung (Junior board)

Nagel hat für die Anwendung der Lehrmethoden in der Praxis folgende Werte ermittelt: ³⁾

- 1) Einzelne Methoden können auch bei der on-the-job-Weiterbildung eingesetzt werden (z.B. das In-Basket-Game)
- 2) Vgl. dazu das Beispiel in Stiefel-Flöter (1976, 93ff)
- 3) Nagel (1969)

Schema 8 : Anwendung der Lehrmethoden in der Praxis ¹⁾

Lehrmethoden	Anwendung bei den befragten Unternehmen in Prozent
Anleitung und Beratung durch den Vorgesetzten	73,3
Einsatz als Stellvertreter	53,3
Planmässiger Arbeitsplatzwechsel	43,3
Zuweisung besonderer Aufgaben	36,7
Programmierte Unterweisung	18,3
Vorträge	88,3
Konferenzmethode (Diskussion)	55,0
Fallmethode	35,0
Rollenspiel	23,3
Planspiel	21,7
Mehrgleisige Unternehmensführung	3,3

Zusammenfassend kann festgestellt werden:

Die Theorie hat in den vergangenen Jahren eine Reihe von Weiterbildungsmethoden entwickelt, die in der Praxis auch angewendet werden.

Das Grundproblem, das sich der Unternehmung im Zusammenhang mit den Weiterbildungsmethoden stellt, liegt in der Frage:

Nach welchen Methoden soll die Weiterbildung der Führungskräfte grundsätzlich erfolgen?

22144

1) Aus Nagel K. (1969, 93)

Die Untersuchung von Nagel erstreckte sich auf 60 Unternehmungen mit mehr als 1000 Beschäftigten in der BRD.

2.3.1.5. Lehrkräfte

Die Lehrkräfte haben die Aufgabe, den Weiterbildungsadressaten das Erreichen der Weiterbildungsziele zu ermöglichen.

Im Abschnitt 2.3.1.3. haben wir festgestellt, dass die Weiterbildungsbemühungen entweder intern oder extern erfolgen können.

Bei der Entsendung von Weiterbildungsadressaten an externe Institute sind mit der Auswahl der Institute auch die Lehrkräfte festgelegt.

Für die internen Weiterbildungsbemühungen gibt es verschiedene Möglichkeiten zur Auswahl der Lehrkräfte je nachdem, ob die Weiterbildung on-the-job oder off-the-job erfolgen soll.

Bei der on-the-job-Weiterbildung wird in den meisten Fällen der direkte Vorgesetzte zugleich auch Lehrkraft sein.

Es ist aber auch denkbar, dass speziell ausgebildete interne oder externe Berater als Lehrkräfte beigezogen werden.

Bei der internen off-the-job-Weiterbildung bestehen grundsätzlich zwei Möglichkeiten:

- Es können externe Spezialisten als Lehrkräfte beigezogen werden.
- Die Lehrkräfte können aus der eigenen Unternehmung stammen.

Neben speziell ausgebildeten Trainern ist für bestimmte Weiterbildungsinhalte auch der Einsatz von Linienvorgesetzten oder Fachspezialisten möglich.

Da es sich bei den Weiterbildungsadressaten im Rahmen unserer Problemstellung um Personen handelt, die eine abgeschlossene Grundbildung und zum grössten Teil eine mehrjährige praktische Erfahrung aufweisen, kommt der Auswahl der Lehrkräfte eine wesentliche Bedeutung zu.

Das Grundproblem bei der Auswahl der Lehrkräfte für die interne Weiterbildung der Führungskräfte ergibt sich aus den Fragen:

1. Sollen für die interne Weiterbildung primär interne oder externe Lehrkräfte eingesetzt werden?
2. In welchem Umfang sollen Linienvorgesetzte und interne Fachspezialisten mit Weiterbildungsaufgaben betraut werden?

22145

2.3.1.6. Zeit

Das Merkmal Zeit ist bei der Weiterbildung der Führungskräfte in dreifacher Hinsicht von Bedeutung:

- Die Weiterbildungsbemühungen nehmen in jedem Fall Zeit in Anspruch.

Bei der Festsetzung der Zeitdauer der Weiterbildungsbemühungen gilt es, ein ausgewogenes Verhältnis zwischen der erforderlichen Weiterbildungszeit und der übrigen zeitlichen Belastung der Führungskräfte zu finden.

- Die Weiterbildung kann ausschliesslich während der Arbeitszeit oder in einem bestimmten Verhältnis Arbeitszeit/Freizeit oder ausschliesslich während der Freizeit der Weiterbildungsadressaten erfolgen.
- Die Weiterbildung findet zu einem bestimmten Zeitpunkt statt.

Die Grundprobleme, die sich der Unternehmung im Zusammenhang mit dem Merkmal Zeit stellen, liegen:

1. In der Bestimmung der Zeitdauer der Weiterbildungsbemühungen.
2. In der Verteilung der zeitlichen Belastung (Arbeitszeit bzw. Freizeit).
3. In der Festsetzung des geeigneten Zeitpunktes für die Durchführung der Weiterbildungsbemühungen.

22146

2.3.2. Merkmale der dispositiven Aufgaben ¹⁾

Wie im Abschnitt 2.2. dargestellt, handelt es sich bei den dispositiven Aufgaben um jene Aufgaben, die bei der Willensbildung (Planung, Entscheidung) und Willensdurchsetzung (Anordnung, Kontrolle) gelöst werden müssen.

Eine umfassende Darstellung der Inhalte und Grundprobleme, die sich aus der Willensbildung und Willensdurchsetzung in der Unternehmung ergeben, ist im Rahmen dieser Arbeit nicht möglich und auch nicht sinnvoll, weil dazu eine umfangreiche Literatur besteht.

Wir beschränken uns deshalb bei der Analyse der Merkmale der dispositiven Aufgaben auf die, für unsere Arbeit wesentlichsten Inhalte.

Bei der Darstellung der Grundprobleme konzentrieren wir uns auf jene Probleme, die für die Weiterbildung von Bedeutung sind.

Die Merkmale Planung, Entscheidung, Anordnung und Kontrolle werden einzeln untersucht.

Die Merkmale Instanzen, Prozesse, Instrumente werden nur in ihrer grundsätzlichen Ausprägungsform, nicht aber in allen Einzelausprägungen (z.B. Planungsinstanzen, Entscheidungsinstanzen, Anordnungsinstanzen, Kontrollinstanzen etc.), dargestellt.

2.3.2.1. Instanzen, Prozesse, Instrumente (vgl. S. 24/25)

- Instanzen

Die Willensbildung und Willensdurchsetzung erfolgen in der Unternehmung durch Personen oder Personengruppen, die aufgrund ihrer

- 1) Wir lehnen uns in diesem Abschnitt sehr eng an den integrierten Führungsansatz von Rühli an. Vgl.
- Rühli E. (1973)

Stellung dazu befugt sind. Sie stellen die Träger der dispositiven Aufgaben dar.

Die Grundfrage, bezogen auf unsere Problemstellung, lautet:

Welche Personen oder Stellen bilden im Rahmen der Weiterbildung von Führungskräften die Träger der Planung, Entscheidung, Anordnung und Kontrolle?

211	311	411	511
-----	-----	-----	-----

- Prozesse

Die Willensbildung und Willensdurchsetzung stellen einen permanenten Prozess dar. Bezogen auf eine Periode kann dieser Gesamtprozess in einzelne Arbeitsprozesse aufgeteilt werden.

Das Grundproblem liegt in der Frage:

Welche Planungs-, Entscheidungs-, Anordnungs- und Kontrollprozesse erfolgen im Rahmen der Weiterbildung von Führungskräften?

212	312	412	512
-----	-----	-----	-----

- Instrumente

Zur Steuerung der Prozesse ist der Einsatz zweckmässiger Instrumente erforderlich. Als Instrumente bezeichnen wir alle organisatorischen Hilfsmittel, die der Prozessteuerung dienen.

Für unsere Problemstellung ergibt sich die Grundfrage:

Welche Planungs-, Entscheidungs-, Anordnungs- und Kontrollinstrumente werden bei der Weiterbildung von Führungskräften eingesetzt?

213	313	413	513
-----	-----	-----	-----

2.3.2.2. Planung der Weiterbildung

Die Planung stellt die erste Phase des Gesamtprozesses der Willensbildung (Planung, Entscheidung) dar.

Sie ist bei dieser Betrachtungsweise systematische Entscheidungs-

vorbereitung.

Gegenstand der Planung ist im Rahmen unserer Problemstellung die Weiterbildung der Führungskräfte.

Im Abschnitt 1.5. wurde Weiterbildung definiert als Gesamtheit aller Massnahmen, die der Erhaltung und Entwicklung der Kenntnisse, Fähigkeiten und Verhaltensweisen dienen.

Die Planung der Weiterbildung erstreckt sich sowohl auf die Einzel-massnahmen wie auch auf die Gesamtheit der Massnahmen, die zur Erhaltung und Entwicklung der Kenntnisse, Fähigkeiten und Verhaltensweisen der Führungskräfte ergriffen werden.

Wir können somit zwei Planungsebenen unterscheiden:

1. Gesamtplanung (Gesamtheit der Einzelmassnahmen).
2. Massnahmenplanung (Planung der Einzelmassnahmen).

Im Rahmen der Gesamtplanung werden die Einzelmassnahmen aufeinander abgestimmt und zeitlich auf verschiedene Perioden verteilt.

Bei der Massnahmenplanung erfolgt die Konkretisierung der Einzelmassnahmen einer Periode.

Daraus ergeben sich die folgenden 2 Grundprobleme:

1. Nach welchen Richtlinien soll die Gesamtplanung der Weiterbildung erfolgen?	221
2. Wie soll die Konkretisierung im Rahmen der Massnahmenplanung erfolgen?	233

2.3.2.3. Entscheidung im Rahmen der Weiterbildung ¹⁾

Die Entscheidung stellt den Abschluss des Willensbildungsprozesses (Planung, Entscheidung) dar.

Sie umfasst die Auswahl und verbindliche Festlegung einer Handlungsalternative.

Die Handlungsalternativen liegen bei unserer Problemstellung in den Gestaltungsmöglichkeiten des Gesamtplanes und der Massnahmenpläne. ²⁾

Die Auswahl der verbindlichen Handlungsalternativen erfolgt aufgrund von Erwartungen über das Eintreten bestimmter Resultate.

Das Resultat der Weiterbildung ist der Weiterbildungserfolg (Lernerfolg).

Der Erfolg der Weiterbildung von Führungskräften lässt sich aber nicht quantifizieren und auch qualitativ nur sehr schwer nachweisen. ³⁾

Dadurch sind die Entscheidungen im Rahmen der Weiterbildung mit erheblichen Unsicherheiten behaftet.

Die Grundprobleme liegen somit in den Fragen:

Nach welchen Kriterien soll die Auswahl und verbindliche Festlegung des Gesamtplanes und der Massnahmenpläne erfolgen?
--

321

Aufgrund welcher Entscheidungsgrundlagen soll der Entscheid erfolgen?

322

- 1) Zur Typologie der Entscheidungen vgl. Heinen E., (1974, 37)
- 2) Vollzugsentscheide sind aufgrund der im Abschnitt 1.2. vorgenommenen Abgrenzung nicht Gegenstand der Arbeit. Die Fragen im Rahmen der konstitutiven Entscheide werden im 4. Teil ausführlich behandelt.
- 3) Vgl. Abschnitt 2.3.2.5., S. 49/52

2.3.2.4. Anordnung der Weiterbildung

Die durch die Entscheidung festgelegte Handlungsalternative muss in einem nächsten Schritt realisiert bzw. durchgesetzt werden.

Weiterbildung stellt eine Lernform dar und Lernen lässt sich grundsätzlich nicht anordnen, weil das Auslösen des Lernvorganges nur gelingt, wenn die Bereitschaft zum Lernen beim Weiterbildungsadressaten vorhanden ist. Damit kommt der Motivation der Adressaten eine wesentliche Bedeutung zu.

Die Vorschläge darüber, was unternommen werden sollte, um eine ausreichende Lernmotivation bei Weiterbildungsadressaten zu sichern, sind in der Literatur sehr vielfältig.

Die am häufigsten genannten "Motivatoren" ¹⁾ können wie folgt zusammengefasst werden:

- Weiterbildungspolitik

- Bekanntgabe der Weiterbildungspolitik an alle Führungskräfte
- Klarlegen der Verantwortlichkeiten bei der Weiterbildung der Führungskräfte.

- Weiterbildungsplanung

- Mitwirkung der Führungskräfte bei der Weiterbildungsplanung
- Berücksichtigung der Weiterbildungsbedürfnisse der Führungskräfte.

- Durchführung der Weiterbildungsmaßnahmen

- Teilnahme der Geschäftsleitung an den Weiterbildungsveranstaltungen

1) Der Ausdruck Motivator ist in Anführungszeichen gesetzt, weil der Nachweis der Wirksamkeit fehlt.

- Einsatz von aktiven Lehrmethoden
- Praxisbezogene Vermittlung der Lerninhalte
- Eingehen auf die individuellen Eigenarten und Bedürfnisse der Teilnehmer.

Die Wirksamkeit all dieser "Motivatoren" ist bis heute experimentell nicht gesichert.

Die Grundprobleme bei der Anordnung der Weiterbildung liegen somit in den Fragen:

1. Soll die Weiterbildung angeordnet werden oder freiwillig erfolgen?

421

2. Welche unterstützenden Massnahmen soll die Unternehmung ergreifen, um bei den Weiterbildungsadressaten eine ausreichende Lernmotivation zu sichern?

422

2.3.2.5. Kontrolle der Weiterbildung

Die Kontrolle stellt den Endpunkt des Gesamtprozesses der Willensdurchsetzung (Anordnung, Kontrolle) dar. Die bei der Kontrolle anfallenden Informationen haben die Funktion der Rückkoppelung, indem sie aufzeigen, ob die Weiterbildung gemäss der ursprünglichen Absicht erfolgt ist.

Für die Kontrolle der Weiterbildung können folgende Kontrollbereiche unterschieden werden:

- Durchführungskontrolle

Sie gibt Auskunft darüber, ob der Weiterbildungsvollzug gemäss der geplanten Absicht erfolgt ist oder ob Abweichungen stattgefunden haben.

- Erfolgskontrolle im Lernfeld ¹⁾

Hier wird geprüft, ob die geplanten Lernziele durch den Vollzug der Weiterbildung erreicht werden konnten.

- Erfolgskontrolle im Funktionsfeld ¹⁾

Sie dient der Prüfung, ob eine Uebertragung des Gelernten ins tägliche Arbeitsgebiet erfolgte.

- Wirtschaftlichkeitskontrolle

Sie gibt Auskunft darüber, ob mit den für den Weiterbildungsvollzug eingesetzten Mitteln ein optimaler Erfolg (bzw. ein vorgegebener Erfolg mit den geringst möglichen Mitteln) erzielt wurde.

Zur Ermittlung des Weiterbildungserfolgs wurde in der Theorie eine Reihe von Verfahren entwickelt. Bei Meyer findet sich folgende Zusammenstellung der Kontrollverfahren: ²⁾

1) Vgl. Lattmann Ch. (1974, 60)

2) Meyer P. (1974)

Abbildung 1 : Verfahren der Erfolgskontrolle ¹⁾

Quantitative Methoden				Qualitative Methoden		
Wissenstest				Beobachtung	Prüfung der Anwendung von Lerninhalten auf konkrete Situationen	Kursevaluation durch Ausbildungsadressaten
2)	strukturierter Test	Nicht strukturierter Test	Mündliche Prüfung			
	Attitude Survey	Individuelle Tests	Verhaltensübungen in der Gruppe			
	Zeitmessung	Leistungsmessung	Messung von Begleitumständen der Leistungserstellung			
3)	Faktorenanalyse des betrieblichen Wachstums	Investitionsrechnerische Methoden	Betriebsumfragen	Gespräche mit Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitern der Ausbildungsadressaten	"Ausbildungs-Image" bei gegenwärtigen und zukünftigen Mitarbeitern	Allgemeine und informelle Aussagen über die Auswirkungen von Ausbildungsmaßnahmen
	Zielerreichungskontrolle und Qualifikation	Betriebliche Kennziffern	Personalkennziffern			

- 1) Aus Meyer P. (1974, 267,268)
2) = Erfolgskontrolle im Lernfeld
3) = Erfolgskontrolle im Funktionsfeld

Die in Abbildung 1 aufgeführten Verfahren zur Erfolgskontrolle im Funktionsfeld stellen einen Versuch dar, den betrieblich wirksamen Weiterbildungserfolg zu kontrollieren.

Die Problematik all dieser Verfahren liegt in folgenden Punkten:

Der Erfolg der Weiterbildung ist streng genommen für die Unternehmung nur dann wirksam, wenn daraus eine Leistungssteigerung resultiert.

Die mangelnde Isolierbarkeit der Faktoren, die auf die Leistung einen Einfluss ausüben, erschweren aber den Nachweis eines Kausal-Zusammenhangs zwischen Weiterbildung und Leistung ganz erheblich.

Die Grundprobleme, die sich bei der Kontrolle der Weiterbildung ergeben, liegen somit in den Fragen:

1. Welche Kontrollen sollen im Rahmen der Weiterbildung von Führungskräften durchgeführt werden?
--

521

2. Welche Kontrollverfahren sollen dafür eingesetzt werden?

522

2.3.3. Wesentliche Beziehungen zwischen den Merkmalgruppen

Im Abschnitt 2.3.2. haben wir die Grundprobleme dargestellt, die sich aus den einzelnen Merkmalen direkt ergeben.

In diesem Abschnitt geht es nun darum, die wesentlichen Beziehungen zwischen den einzelnen Merkmalgruppen aufzuzeigen und die Fragen, die sich daraus zusätzlich ergeben, abzuleiten. ¹⁾

1) Vgl. für die weiteren Ausführungen Abschnitt 2.3.2. und Schema 2, Seite 28

2.3.3.1. Massnahmenplanung

Im Abschnitt 2.3.2.2. haben wir festgehalten, dass die Massnahmenplanung auf die Konkretisierung der Einzelmassnahmen einer Periode abzielt.

Gegenstand der Massnahmenplanung ist der Weiterbildungsvollzug mit den Merkmalen:

- Adressaten
- Inhalte
- Form
- Methode
- Lehrkräfte
- Zeit

Die Konkretisierung der einzelnen Massnahmen soll nach übereinstimmender Auffassung in der Theorie auf der Grundlage der ermittelten Weiterbildungsbedürfnisse erfolgen.

Die Merkmale Adressaten und Inhalte stellen bei der Konkretisierung die Ausgangsgrössen dar, weil die Frage nach der Form, den Methoden, den Lehrkräften und der Zeit nur bezogen auf konkret abgegrenzte Adressaten und Inhalte beantwortet werden kann.

Die Probleme, die sich bei der Konkretisierung der Merkmale "Adressaten" und "Inhalte" ergeben, liegen in den Fragen:

1. Auf welche Adressaten soll sich die konkrete Massnahme erstrecken?	2331
---	------

2. Welche Lernziele sollen durch die konkrete Massnahme angestrebt werden. Welche Inhalte müssen dazu vermittelt werden?	2332
--	------

Sind Adressatenkreis, Lernziele und Lerninhalte für die konkrete Massnahme festgelegt, kann in einem nächsten Schritt die Konkretisierung der Merkmale "Form", "Methoden", "Lehrkräfte", "Zeit" erfolgen.

Die Konkretisierung dieser Merkmale erfolgt aufgrund der Lernziele,

die durch die Weiterbildung erreicht werden sollen.

Dabei sind folgende Aspekte zu beachten:

- Durch die Vermittlung von Weiterbildungsinhalten ist noch nicht sichergestellt, dass das angestrebte Lernziel erreicht wird.

Die Aneignung der Weiterbildungsinhalte kann nur durch eigenes Tun der Weiterbildungsadressaten erfolgen. ¹⁾

- Auch wenn das Ziel im Lernfeld ²⁾ durch die Weiterbildung erreicht werden konnte, ist noch nicht sichergestellt, dass der Weiterbildungsadressat die erworbenen Weiterbildungsinhalte ins Funktionsfeld ²⁾ übertragen kann, d.h. der Lerntransfer ³⁾ auch gelingt.

Daraus lassen sich, bezogen auf die oben aufgeführten Merkmale und die konkrete Massnahme, folgende Probleme ableiten:

1. Welche Weiterbildungsform eignet sich am besten zur Erreichung der Lernziele und des Lerntransfers?	2333
2. Welche Weiterbildungsmethoden gewährleisten das Erreichen der Ziele im Lernfeld und im Funktionsfeld am ehesten? Welche zusätzlichen Massnahmen müssen zur Unterstützung des Lerntransfers getroffen werden?	2334
3. Welche Lehrkräfte bieten die grösste Gewähr für das Erreichen der Lernziele und des Lerntransfers?	2335
4. Welche Zeitdauer beansprucht die Massnahme und zu welchem Zeitpunkt soll sie durchgeführt werden, damit die Lernziele und der Lerntransfer erreicht werden?	2336

- 1) Der Erwerb zusätzlicher Kenntnisse, Fähigkeiten und Verhaltensweisen erfolgt durch eine Lernleistung des Weiterbildungsadressaten. Im Rahmen dieser Arbeit können die vielfältigen Probleme, die sich mit dem Begriff "Lernen" ergeben, nicht ausführlicher besprochen werden. Es muss deshalb auf die einschlägige Literatur der Lerntheorie verwiesen werden.
- 2) Zu den Begriffen Lernfeld und Funktionfeld vgl.
- Lattmann Ch. (1974, 60)
- 3) Zu den Ergebnissen der Transferforschung vgl.
- Lattmann Ch. (1974, 60-80)

Die Massnahmenplanung kann von sehr unterschiedlicher Komplexität sein, je nachdem wie viele Weiterbildungsbedürfnisse in der Unternehmung ermittelt wurden:

- Handelt es sich nur um wenige Weiterbildungsbedürfnisse, dann erschöpft sich die Massnahmenplanung in der konkreten Festlegung der Einzelmassnahmen (auf einzelne Adressaten bezogene Massnahmen).
- Handelt es sich dagegen um sehr viele und sehr unterschiedliche Weiterbildungsbedürfnisse, werden die Probleme bei der Massnahmenplanung komplex.

Es muss dann festgelegt werden:

- Welche Weiterbildungsbedürfnisse müssen individuell d.h. durch Einzelmassnahmen abgedeckt werden (Entsendung an externe Weiterbildungsinstitute, Selbststudium, on-the-job-Massnahmen)?
- Welche Weiterbildungsbedürfnisse können durch kollektive innerbetriebliche Massnahmen abgedeckt werden? (Kurse, Seminare etc.)

Daraus ergibt sich, bezogen auf die Massnahmenplanung, folgende Grundfrage:

Welche Weiterbildungsbedürfnisse sollen durch individuelle Einzelmassnahmen, welche durch kollektive innerbetriebliche Massnahmen abgedeckt werden?	232
---	-----

2.3.3.2. Gesamtplanung

Gegenstand der Gesamtplanung ist die Gesamtheit der Massnahmen, die zur Weiterbildung der Führungskräfte ergriffen werden.

Die Gesamtplanung ist die der Massnahmenplanung übergeordnete Planungsebene. Auf dieser Planungsebene müssen die Fragen, die sich im Zusammenhang mit der Massnahmenplanung stellen, beantwortet und die Grundprobleme aus den Merkmalen des Weiterbildungsvollzugs gelöst werden.

Durch die Gesamtplanung erfolgt die Koordination der Massnahmen zur

Weiterbildung der Führungskräfte.

Da die Weiterbildung in der Unternehmung kein isoliertes Feld darstellt, sondern sehr eng mit dem Unternehmungsgeschehen verknüpft ist, erstreckt sich die Koordinationsfunktion auch auf die übergeordneten und nebengeordneten Ebenen.

Um die Koordinationsfunktion wahrnehmen zu können, muss sich die Gesamtplanung auf bestimmte Grundlagen und übergeordnete Richtlinien abstützen.

Daraus ergibt sich der Inhalt der Gesamtplanung wie folgt:

- A) Planungsgrundlagen
- B) Weiterbildungspolitik

A) Planungsgrundlagen

Die Planungsgrundlagen werden in der Literatur allgemein in 3 Komponenten aufgeteilt:

- a) Umweltanalyse
- b) Unternehmensanalyse
- c) Geschäftsgrundsätze

Bezogen auf die Gesamtplanung der Weiterbildung der Führungskräfte können die Komponenten der Planungsgrundlagen wie folgt interpretiert werden:

a) Umweltanalyse ¹⁾

Bei der Umweltanalyse geht es im wesentlichen darum, die gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und kulturellen Gegebenheiten, die auf die Anforderungsstruktur der Führungskräfte

1) Vgl. dazu
Dubs R. (1973a, 8/9)

einen Einfluss haben, zu bestimmen und Veränderungen in diesen Gegebenheiten frühzeitig zu erfassen. Als Verfahren können beispielsweise eingesetzt werden:

- Literaturanalyse
- Prognoseverfahren

b) Unternehmensanalyse ¹⁾

Die Unternehmensanalyse zielt darauf ab, die betrieblichen Faktoren zu bestimmen, welche auf die Anforderungsstruktur der Führungskräfte einen Einfluss ausüben und Veränderungen in diesen Faktoren frühzeitig zu erfassen. Als Verfahren werden z.B. vorgeschlagen:

- Arbeitsplatzanalysen
- Critical Incident

c) Geschäftsgrundsätze

Durch die Geschäftsgrundsätze wird das Verhalten der Angehörigen einer Unternehmung grundsätzlich geregelt.

Die Weiterbildungsgrundsätze umfassen somit alle Verhaltensvorschriften (Normen), die das Verhalten, bezogen auf die Weiterbildung, grundsätzlich regeln.

B) Weiterbildungspolitik

Die Geschäftspolitik umfasst im Rahmen der Gesamtplanung 3 Komponenten:

- a) Ziele
- b) Strategien
- c) Mitteleinsatz

1) Vgl. dazu
Dubs R. (1973a, 8/9)

Durch die Weiterbildungspolitik werden die Weiterbildungsziele, die Weiterbildungsstrategien und der Mitteleinsatz für die Weiterbildung festgelegt.

a) Weiterbildungsziele

Unter einem Weiterbildungsziel verstehen wir einen durch die Weiterbildung anzustrebenden Zustand.

In der Ziel-Mittel-Kette ¹⁾ stellt die Weiterbildung ein Mittel zur Erreichung personalpolitischer Ziele dar, die wiederum als Mittel zur Erreichung der Unternehmensziele aufgefasst werden können.

Nach Ulrich ²⁾ lassen sich die Weiterbildungsziele, die aus den Forderungen verschiedener Interessenkreise hervorgehen, auf 3 Gruppen zusammenfassen:

- Unternehmungsbezogene Ziele

Gesamtheit der Ziele, die aus dem Interesse der Unternehmungsleitung (-eigentümer) an der Sicherung der Erhaltung und Entwicklung der Unternehmung erwachsen.

- Mitarbeiterbezogene Ziele

Gesamtheit der Ziele, die sich aus den Sicherheits- und den Entfaltungsbedürfnissen der Mitarbeiter (Führungskräfte) ergeben.

- Oeffentlichkeitsbezogene Ziele

Gesamtheit der Ziele, die aus dem Verlangen von Staat und Oeffentlichkeit nach einem auf die Interessen der Gesellschaft abgestimmten Verhalten der Unternehmung hervorgehen.

1) Heinen E., (1974, 41)

2) Ulrich H. (1973)

b) Weiterbildungsstrategien

Unter Weiterbildungsstrategie verstehen wir eine bestimmte Kombination der im Rahmen der Weiterbildung gestaltbaren Faktoren.

Die gestaltbaren Faktoren sind die Merkmale des Weiterbildungsvollzugs:

- Adressaten
- Inhalte
- Form
- Methode
- Lehrkräfte
- Zeit

Die Weiterbildungsstrategie beinhaltet die zum Betrachtungszeitpunkt gültige, generelle Regelung, bezogen auf den Gestaltungsspielraum der Merkmale des Weiterbildungsvollzugs.

c) Mittleinsatz

Beim Mittleinsatz geht es im Rahmen unserer Problemstellung um die Freistellung der Mittel, die für die Weiterbildung der Führungskräfte eingesetzt werden sollen.

Die Gesamtheit der in einer Periode benötigten Mittel ergibt sich aus der Gesamtplanung der Weiterbildung.

Die Quantifizierung dieser Mittel erfolgt im Weiterbildungsbudget.

Die Ausführungen in diesem Abschnitt können wie folgt zusammengefasst werden:

- Gegenstand der Gesamtplanung ist die Gesamtheit der Massnahmen, die zur Weiterbildung der Führungskräfte ergriffen werden.
- Inhalte der Gesamtplanung sind:
 - Die Planungsgrundlagen mit den Komponenten:
 - Umweltanalyse
 - Unternehmensanalyse
 - Weiterbildungsgrundsätze

- Die Weiterbildungspolitik mit den Komponenten:
 - Weiterbildungsziele
 - Weiterbildungsstrategie
 - Mitteleinsatz

Aus den Ausführungen in diesem Abschnitt lassen sich folgende zusätzliche Fragen ableiten:

1. Nach welchen Grundsätzen soll die Weiterbildung der Führungskräfte erfolgen?	2211
2. In welchem Umfang und mit welchen Verfahren sollen die Umweltanalyse und die Unternehmensanalyse durchgeführt werden?	2212
3. Welche Ziele sollen mit der Weiterbildung der Führungskräfte verfolgt werden?	2213
4. Welche Strategie soll bei der Weiterbildung der Führungskräfte gewählt werden?	2214
5. Welche Mittel sollen für die Weiterbildung der Führungskräfte freigestellt werden?	2215

2.3.3.3. Konstitutive Regelungen

Die konstitutiven Regelungen umfassen die konkrete Ausgestaltung der organisatorischen Elemente im Bereich der Weiterbildung der Führungskräfte.

Der Terminus "konstitutiv" weist darauf hin, dass durch diese Regelungen ein Ordnungsrahmen geschaffen wird, der auf eine längere Zeitperiode hinaus Bestand haben soll. Damit ist aber nicht ausgeschlossen, dass der Ordnungsrahmen veränderten Umweltbedingungen periodisch angepasst werden muss.

Die organisatorischen Elemente, die im Rahmen der Weiterbildung der Führungskräfte konkret ausgestaltet werden müssen, sind die Merkmale der dispositiven Aufgaben:

- Instanzen (Planungs-, Entscheidungs-, Anordnungs-, Kontrollinstanzen)
- Prozesse (Planungs-, Entscheidungs-, Anordnungs-, Kontrollprozesse)
- Instrumente (Planungs-, Entscheidungs-, Anordnungs-, Kontrollinstrumente)

Die Gestaltungsalternativen dieser 12 Elemente und die Probleme, die sich bei der konkreten Ausgestaltung stellen, sind äusserst vielfältig.

Wir haben uns für die weitere Arbeit auf die im Abschnitt 2.3.2.1. dargelegten Grundfragen beschränkt. (Vgl. S. 44/45)

2.3.4. Allgemeine Aspekte der Weiterbildung

2.3.4.1. Kaderplanung

Als generelles Personalziel gilt allgemein:

Sicherstellen des zum Erreichen der Unternehmungsziele benötigten quantitativen und qualitativen Personalbestandes (Führungskräftebestandes).

Der materielle Inhalt dieser Zielsetzung ist, bezogen auf die Führungskräfte, Gegenstand der Kaderplanung.

Dabei ist periodisch zu überprüfen, ob der tatsächliche (IST-) Bestand an Führungskräften dem beabsichtigten (SOLL-) Bestand entspricht (quantitativ und qualitativ).

Die qualitative Seite der Kaderplanung ist mit der Weiterbildung eng verbunden, da die Weiterbildung ein Mittel darstellt, um Abweichungen zwischen beabsichtigten und tatsächlichen Qualifikationen auszugleichen.

Daraus ergibt sich die Grundfrage:

Auf welche Weise soll die Planung der Weiterbildung von Führungskräften mit der Kaderplanung verknüpft werden?
--

2.3.4.2. Lernbarkeit der Führung

Die Frage nach der Lernbarkeit der Führung ist von der Theorie bis heute noch nicht abschliessend geklärt. "Die Befähigung zur Führung ist eine natürliche Anlage und wie diese weder lehr- noch lernbar. Vorhandene Anlagen können aber durch entsprechende Ausbildung entwickelt und gefördert werden...." ¹⁾

Diese von Daenzer formulierte Auffassung dürfte die heute gängige Meinung über die Lernbarkeit der Führung am ehesten treffen.

Als unbestritten gilt auch die Auffassung, dass das zur Führung benötigte Grundwissen und die reinen Führungstechniken lernbar sind.

Das Grundproblem im Rahmen unserer Problemstellung liegt in der Frage:

In welchem Umfang sollen

- die Entwicklung der Persönlichkeit
- die personenbezogenen Führungsfähigkeiten
- das Führungsverhalten

durch betriebliche Weiterbildungsbemühungen beeinflusst werden?

12

2.3.4.3. Investitionscharakter der Weiterbildung

Im Zuge des human-accounting haben verschiedene Autoren ²⁾ die Weiterbildung unter dem Aspekt der Investition in das menschliche Leistungspotential bearbeitet.

Das Problem der mangelnden Quantifizierbarkeit des Weiterbildungs-

1) Daenzer W.F. (1963)

2) Vgl. dazu

Engel F. (1970)

Meyer P. (1974)

erfolges und der ungenügenden Isolierbarkeit der Einflussfaktoren hat diesen Ansätzen aber sehr enge Grenzen gesetzt.

Die Grundfrage bezogen auf unsere Problemstellung lautet:

In welchem Ausmass sollen die Weiterbildungsvorhaben an Kosten-Nutzen-Ueberlegungen gemessen werden?

13

2.3.5. Zusammenfassende Darstellung

In diesem Abschnitt sollen die zentralen Fragen, die sich aus den bisherigen Ausführungen ergeben haben, zusammenfassend dargestellt werden.

Der so entstandene Fragenkatalog diene uns zur Entwicklung des Gesprächsleitfadens sowie der Fragebogen für die Primärerhebung (vgl. Teil 3) und als allgemeiner theoretischer Rahmen für die Entwicklung des Lösungsansatzes (vgl. Teil 4).

Zusammenstellung der zentralen Fragen

1. Allgemeine Aspekte

11 Kaderplanung

Auf welche Weise soll die Planung der Weiterbildung von Führungskräften mit der Kaderplanung verknüpft werden?

12 Lernbarkeit der Führung

In welchem Umfang sollen:

- die Entwicklung der Persönlichkeit
- die personenbezogenen Führungsfähigkeiten
- das Führungsverhalten

durch betriebliche Weiterbildungsbemühungen beeinflusst werden?

13 Investitionscharakter der Weiterbildung

In welchem Ausmass sollen die Weiterbildungsvorhaben an Kosten-Nutzen-Ueberlegungen gemessen werden?

2. Planung der Weiterbildung

21 Konstitutive Regelungen

211 Wer ist Träger der Weiterbildungsplanung?

212 Welche Arbeitsprozesse erfolgen im Rahmen der Weiterbildungsplanung?

Wie sind diese Arbeitsprozesse mit den Entscheidungs- und Kontrollprozessen verknüpft?

213 Welche Planungsinstrumente (organisatorische Hilfsmittel) werden für die Weiterbildungsplanung eingesetzt?

22 Gesamtplanung

221 Nach welchen Richtlinien soll die Gesamtplanung der Weiterbildung erfolgen?

2211 Nach welchen Grundsätzen soll die Weiterbildung der Führungskräfte erfolgen?

- 2212 In welchem Umfang und mit welchen Verfahren sollen die Umweltanalyse und die Unternehmungsanalyse durchgeführt werden?
- 2213 Welche Ziele sollen mit der Weiterbildung der Führungskräfte verfolgt werden?
- 2214 Welche Strategie soll bei der Weiterbildung der Führungskräfte gewählt werden?
- 22141 Welche Adressaten bzw. Adressatengruppen sind in welcher Priorität in die Weiterbildungsbemühungen einzubeziehen?
- 22142 Welche Inhaltsbereiche (Lernzielbereiche) sollen bei der Weiterbildung der Führungskräfte primär berücksichtigt werden?
- 22143 Welche Weiterbildungsformen kommen für die Weiterbildung der Führungskräfte grundsätzlich in Frage?
- 22144 Nach welchen Methoden soll die Weiterbildung der Führungskräfte grundsätzlich erfolgen?
- 22145 Sollen für die interne Weiterbildung primär interne oder externe Lehrkräfte eingesetzt werden?

In welchem Umfang sollen interne Linienvorgesetzte und Fachspezialisten mit Weiterbildungsaufgaben betraut werden?

- 22146 Wie sollen die zeitlichen Aspekte bei der Weiterbildung der Führungskräfte geregelt werden?
- Bestimmung der Zeitdauer der Weiterbildungsbemühungen
 - Verteilung der zeitlichen Belastung (Arbeitszeit bzw. Freizeit)
 - Festsetzung des geeigneten Zeitpunktes für die Durchführung der Weiterbildungsbemühungen.
- 2215 Welche Mittel sollen für die Weiterbildung der Führungskräfte freigestellt werden?

23 Massnahmenplanung

- 231 Wie sollen die Richtwerte (SOLL-Zustand der Kenntnisse, Fähigkeiten und Verhaltensweisen) festgelegt werden?

Welche Verfahren sollen zur Ermittlung der Weiterbildungsbedürf-

nisse bzw. der Weiterbildungsnotwendigkeiten herangezogen werden?

232 Welche Weiterbildungsbedürfnisse sollen durch individuelle Einzelmassnahmen, welche durch kollektive innerbetriebliche Massnahmen abgedeckt werden?

233 Wie soll die Konkretisierung bei der Massnahmenplanung erfolgen?

2331 Auf welche Adressaten soll sich die konkrete Massnahme ($M_1 \dots$, ..., M_n) erstrecken?

2332 Welche Lernziele sollen durch die konkrete Massnahme angestrebt werden?

Welche Inhalte müssen dazu vermittelt werden?

2333 Welche Weiterbildungsform eignet sich am besten zur Erreichung der Lernziele und des Lerntransfers?

2334 Welche Weiterbildungsmethoden gewährleisten das Erreichen der Ziele im Lernfeld und im Funktionsfeld am ehesten?

Welche zusätzlichen Massnahmen müssen zur Unterstützung des Lerntransfers getroffen werden?

2335 Welche Lehrkräfte bieten die grösste Gewähr, für das Erreichen der Lernziele und des Lerntransfers?

2336 Welche Zeitdauer beansprucht die Massnahme und zu welchem Zeitpunkt soll sie durchgeführt werden, damit die Lernziele und der Lerntransfer erreicht werden?

3. Entscheidungen im Rahmen der Weiterbildung

31 Konstitutive Regelungen

311 Wer ist Träger der Entscheidungen über die Durchführung der Weiterbildungsmassnahmen?

312 Wie sind die Entscheidungsprozesse mit den Planungsprozessen und den Anordnungsprozessen verknüpft?

313 Welche Entscheidungsinstrumente werden im Rahmen der Weiterbildung von Führungskräften eingesetzt?

32 Entscheidungsprobleme

- 321 Nach welchen Kriterien soll die Auswahl und verbindliche Festlegung des Gesamtplanes und der Massnahmenpläne erfolgen?
- 322 Aufgrund welcher Entscheidungsgrundlagen soll der Entscheid erfolgen?

4. Anordnung der Weiterbildungsmassnahmen

41 Konstitutive Regelungen

- 411 Wer ist Träger der Anordnungsbefugnis für die Anordnung der Weiterbildungsmassnahmen?
- 412 Wie sind die Anordnungsprozesse mit den Entscheidungsprozessen verknüpft?
- 413 Welche Instrumente werden im Rahmen der Anordnung von Weiterbildungsmassnahmen eingesetzt?

42 Anordnungsprobleme

- 421 Soll die Weiterbildung angeordnet werden oder freiwillig erfolgen?
- 422 Welche unterstützenden Massnahmen soll die Unternehmung ergreifen, um bei den Weiterbildungsadressaten eine ausreichende Lernmotivation zu sichern?

5. Kontrolle der Weiterbildungsmassnahmen

51 Konstitutive Regelung

- 511 Wer ist Träger der Kontrolle im Bereich der Weiterbildung von Führungskräften?
- 512 Wie sind die Kontrollprozesse mit den Planungsprozessen verknüpft?
- 513 Welche Instrumente werden für die Kontrolle der Weiterbildungsmassnahmen eingesetzt?

52 Kontrollprobleme

521 Welche Kontrollen sollen im Rahmen der Weiterbildung von Führungskräften durchgeführt werden?

522 Welche Kontrollverfahren sollen dafür eingesetzt werden?

3. EMPIRISCHE ASPEKTE

3.1. Einführung

Anlass ¹⁾ für die Durchführung einer Primärerhebung war die Vermutung, dass zwischen den theoretischen Lösungskonzepten und der Ausgestaltung der Weiterbildung der Führungskräfte in der Praxis z.T. erhebliche Differenzen bestehen. Da nach unserem Wissen in der Schweiz keine aktuellen empirischen Erhebungen vorliegen, die diese Vermutung untermauern oder widerlegen könnten, haben wir uns entschlossen, eine eigene Primärerhebung durchzuführen.

Ziel der Primärerhebung war:

1. Darlegen, wie in einer ausgewählten Gruppe von Unternehmungen die uns zentral erscheinenden Fragen ²⁾ gelöst bzw. beurteilt werden.
2. Erhebung des Grundlagenmaterials für die Ausarbeitung eines praxisbezogenen theoretischen Ansatzes für die Lösung dispositiver Probleme bei der Weiterbildung von Führungskräften.

Um diese Ziele erreichen zu können, haben wir folgendes Vorgehen gewählt:

- In einem 1. Schritt haben wir den Untersuchungsrahmen grob umrissen.
- Dann haben wir mit den ausgewählten Unternehmungen Kontakt aufgenommen und die Möglichkeiten zur Durchführung der Primärerhebung abgeklärt.

1) Vgl. Abschnitt 1.3., S.16/17

2) Vgl. Abschnitt 2.3.5.

- Schliesslich wurde in den Unternehmungen, die sich einverstanden erklärt haben, die Erhebung durchgeführt. ¹⁾

3.2. Untersuchungsrahmen

In diesem Abschnitt wird der ursprünglich beabsichtigte sowie der tatsächliche Untersuchungsrahmen, nach dem die Erhebung durchgeführt werden konnte, dargestellt.

3.2.1. Ursprünglich beabsichtigter Untersuchungsrahmen

3.2.1.1. Untersuchungsfeld

Die Abgrenzung des Untersuchungsfeldes musste sich nach dem im Rahmen einer Dissertation vertretbaren Zeit- und Kostenaufwand richten, das Erreichen der Ziele aber trotzdem gewährleisten.

Die Beschränkung auf einen vertretbaren Kostenaufwand schloss eine sehr breit angelegte Erhebung von Anfang an aus.

Zur Abgrenzung eines Untersuchungsfeldes, das die oben genannten Rahmenbedingungen erfüllt, boten sich grundsätzlich drei Möglichkeiten an:

1. Zufällige Auswahl einer begrenzten Zahl von Unternehmungen verschiedener Grössenklassen und Branchen der schweizerischen Wirtschaft.
2. Beschränkung auf eine Grössenklasse von Unternehmungen in verschiedenen Branchen.
3. Beschränkung auf eine Grössenklasse von Unternehmungen einer Branche.

1) Vgl. Tabelle 1 S. 78

Wir haben uns für die dritte Variante entschieden, weil:

- eine Zufallsauswahl erst von einem bestimmten Umfang an vertretbare Resultate sichert, sonst aber die Gefahr beinhaltet, dass situative Resultate ein zu starkes Gewicht erhalten;
- die Fragen, die von uns untersucht werden sollten, primär in Unternehmen mit einer relativ grossen Zahl von Führungskräften und damit erst in den oberen Grössenklassen aktuell werden;
- die Resultate einer Branche einen höheren Homogenitätsgrad aufweisen und zumindest für diese Branche als repräsentativ gelten können.

Die Beschränkung auf eine Grössenklasse und eine Branche wirft allerdings auch Probleme auf, die nicht übersehen werden dürfen:

- Die Grenze zwischen den Grössenklassen ist in jedem Fall künstlich. Bei der Grenze 100 Führungskräfte fallen z.B. alle Unternehmen mit 99 Führungskräften nicht mehr ins Untersuchungsfeld, obwohl sich eine Differenz von einer Führungskraft auf die wesentlichen Aspekte kaum auswirken dürfte.
- Die Resultate, die sich in einer Branche ermitteln lassen, können nicht unesehen auf andere Branchen übertragen werden.

Dadurch sind auch die Folgerungen, die aus den Resultaten gezogen werden, streng genommen nur für die eine Branche gültig.

Für unsere Untersuchungen haben wir die schweizerische Maschinen- und Metall-Industrie ausgewählt.

Die Ausgangskriterien für die weitere Abgrenzung des Untersuchungsfeldes wurden wie folgt festgelegt:

1. Beschränkung auf Mitgliederfirmen des ASM. ¹⁾
2. Beschränkung auf Unternehmungen mit 1000 und mehr Mitarbeitern.
Wir mussten uns auf die Zahl der Mitarbeiter festlegen, weil die Zahlen über den Führungskräftebestand nicht verfügbar waren.
3. Beschränkung auf Unternehmungen mit Sitz im deutschsprachigen Raum. Diese Eingrenzung wurde vorgenommen, weil die Gültigkeit der Resultate (Uebersetzung, Durchführung der Interviews, Auswertung) im französischen und italienischen Sprachraum vom Verfasser nicht gewährleistet werden konnte.
4. Beschränkung auf Unternehmungen, die die Weiterbildung der Führungskräfte nach einem erkennbaren Konzept betreiben.

Aufgrund der Kriterien 1-3 umfasste das Untersuchungsfeld ursprünglich 30 Unternehmungen. ²⁾

Die Bereinigung des Untersuchungsfeldes wurde in enger Zusammenarbeit mit Vertretern des ASM vorgenommen und beinhaltete:

1. Ueberprüfung des aktuellsten Standes.
2. Bereinigung der wirtschaftlichen Verflechtungen zwischen einzelnen Unternehmungen im Untersuchungsfeld.

Bei wirtschaftlich eng verbundenen Unternehmungen haben wir uns auf das Stammhaus beschränkt.

Nach diesen Bereinigungen umfasste das Untersuchungsfeld noch 26 Unternehmungen, die wir alle durch ein Einführungsschreiben nach der Möglichkeit für die Durchführung der Erhebung gefragt haben.

- 1) ASM (Arbeitgeberverband Schweiz. Maschinen und Metall-Industrieller) Mitgliederverzeichnis Juni 1977
- 2) exkl. BBC, Baden

Das Ergebnis kann wie folgt zusammengefasst werden:

1. 2 Firmen haben auf das Einführungsschreiben nicht geantwortet.

Da es sich in beiden Fällen um Tochterfirmen ausländischer Konzerne handelte, haben wir darauf verzichtet, einen weiteren Versuch für die Durchführung in diesen Firmen zu unternehmen.

2. 4 Firmen haben eine Durchführung der Erhebung in ihrer Unternehmung abgelehnt.

Als Begründung wurden hauptsächlich angeführt:

- Zeitmangel
- Zu viele empirische Erhebungen in der letzten Zeit (Zwang zur Auswahl!)

3. 2 Firmen haben der Durchführung der Erhebung grundsätzlich zugestimmt, aber darauf hingewiesen, dass ein Konzept für die Weiterbildung der Führungskräfte erst im Aufbau begriffen sei.

Da unsere Erhebung speziell auf konzeptionelle Fragen ausgerichtet ist, haben wir darauf verzichtet, die beiden Firmen in die Untersuchung einzubeziehen.

4. Nach der Durchführung der Erhebung mussten zusätzlich 2 Firmen aus dem Untersuchungsfeld ausgegliedert werden, weil die Befragung nur sehr punktuelle Resultate ergeben hatte und ein Konzept nicht erkennbar war.

5. In einer Firma war die Bereitschaft zur Mitarbeit und zur Dokumentation mit Unterlagen derart überdurchschnittlich, dass wir uns entschlossen haben, diese Firma nicht im Untersuchungsfeld zu behandeln sondern als Fallbeispiel auszugestalten. ¹⁾

1) Vgl. Abschnitt 3.3.3. Fallbeispiel Cerberus AG

Das Untersuchungsfeld umfasste schliesslich noch folgende 15 Firmen:

1. SIG Schweiz. Industrie-Gesellschaft
2. Georg Fischer AG
3. Von Roll AG
4. Rieter AG
5. Werkzeugmaschinenfabrik Oerlikon-Bührle AG
6. Von Moos AG
7. Saurer AG
8. Dättwyler AG
9. Luwa AG
10. Zellweger AG
11. Landis + Gyr AG
12. Hasler AG
13. Gebrüder Bühler AG
14. Sprecher + Schuh AG
15. Sulzer AG

3.2.1.2. Untersuchungsart

Von den klassischen empirischen Erhebungsmethoden ¹⁾:

- Befragung
- Dokumentenanalyse
- Beobachtung
- Experiment

haben wir für unsere Erhebung die Befragung gewählt.

Die Befragung kann auf zwei verschiedene Arten erfolgen:

1. Durch Interviews

1) Vgl. Atteslander P. (1974)

2. Durch Fragebogen

Beide Untersuchungsarten haben ihre Vor- und Nachteile.

Die Hauptvorteile des Interviews liegen:

1. In der Flexibilität der Fragestellung und der Möglichkeit zu Rückfragen bei Verständigungsproblemen.
2. In der Möglichkeit, auf die spezifische Situation des Interviewpartners eingehen zu können.

Die Hauptprobleme des Interviews liegen:

1. Im hohen zeitlichen Aufwand bei der Durchführung.
2. In der mangelnden Vergleichbarkeit der Resultate.

Die Hauptvorteile bei den Fragebogen liegen:

1. Im geringen zeitlichen Aufwand bei der Durchführung und damit in der Möglichkeit, einen grösseren Personenkreis in die Untersuchung einbeziehen zu können.
2. In der besseren Vergleichbarkeit der Resultate und der Möglichkeit zur Quantifizierung.

Die Hauptnachteile bei den Fragebogen liegen:

1. Im Fehlen der Flexibilität bei der Fragestellung und der Unmöglichkeit, Verständigungsprobleme durch Rückfragen zu lösen.
2. Im Fehlen der Möglichkeit auf spezifische Situationen einzugehen.

Wir haben für unsere Erhebung beide Arten eingesetzt und zwar wie folgt:

- Interviews bei Personalchefs und Ausbildungsleitern
- Fragebogen bei einer grösseren Anzahl von Führungskräften der untersuchten Unternehmungen.

3.2.1.3. Untersuchungsinhalt und Zielpersonen

Der Untersuchungsinhalt ergab sich aus den theoretisch abgeleiteten zentralen Fragen, die im Rahmen der empirischen Erhebung mit der Si-

tuation in der Praxis konfrontiert werden sollten.

Da diese Fragen im wesentlichen aus dem Problemkreis der dispositiven Aufgaben bei der Weiterbildung der Führungskräfte entstammen, haben wir für die Erhebung folgende Zielpersonen ausgewählt:

1. Personalchef (PE) mit der Absicht, die übergeordneten Fragen im Rahmen der Weiterbildung der Führungskräfte zu klären.
2. Ausbildungsleiter (AU) mit der Absicht, die konkreten Fragen bei der Lösung der dispositiven Aufgaben im Rahmen der Weiterbildung der Führungskräfte zu klären.
3. Führungskräfte (FK) als die von der Weiterbildung direkt betroffene Zielgruppe, mit der Absicht, die Meinung der Führungskräfte zu einigen ausgewählten Fragen zu ermitteln.

Für die Durchführung der Befragung bei diesen Zielgruppen haben wir die zentralen Fragen umgesetzt in:

- einen Gesprächsleitfaden für die Interviews (vgl. Anhang I)
- einen Fragebogen für die Fragebogenaktion (vgl. Anhang II)

Zur Absicherung der Gültigkeit der Antworten haben wir den Gesprächsleitfaden in 2 Unternehmungen ¹⁾ und den Fragebogen bei 20 Führungskräften einer Unternehmung ²⁾ ausgetestet.

3.2.2. Tatsächlicher Untersuchungsrahmen

In den 15 Firmen des Untersuchungsfeldes war die Durchführung der Erhebung nach folgendem Modus möglich:

1. In 5 Firmen konnten je 1 Interview mit dem Personalchef (PE) und dem Ausbildungsleiter (AU) sowie die Fragebogenaktion bei einer

1) BBC Baden
Francke AG, Aarburg

2) BBC Baden

bestimmten Anzahl von Führungskräften durchgeführt werden.

2. In 5 Firmen konnte ein Interview mit dem Personalchef oder dem Ausbildungsleiter sowie die Fragebogenaktion durchgeführt werden.
3. In 1 Firma war die Durchführung je eines Interviews mit dem Personalchef und dem Ausbildungsleiter möglich. Die Fragebogenaktion konnte aber nicht durchgeführt werden.
4. In 4 Firmen konnte nur das Interview mit dem Ausbildungsleiter geführt werden.

Die nachfolgende Tabelle gibt einen zusammenfassenden Ueberblick über den tatsächlichen Untersuchungsrahmen. Detaillierte Angaben erfolgen bei der Darstellung der Resultate in den jeweiligen Abschnitten.

Tabelle 1 : Zusammenstellung des Untersuchungsrahmens

Gruppe I	Nr.	Firma	PE	AU	FK
	1	SIG	+	+	+
	2	Georg Fischer AG	+	+	+
	3	Von Roll AG	+	+	+
	4	Rieter AG	+	+	+
	5	Oerlikon-Bührle AG	+	+	+

Gruppe II	6	Von Moos AG	+	(-)	+
	7	Saurer AG	+	(-)	+
	8	Dätwyler AG	+	(-)	+
	9	Luwa AG	+	(-)	+
	10	Zellweger AG	-	+	+

Gruppe III	11	Landis + Gyr AG	+	+	-
	12	Hasler AG	-	+	-
	13	Gebrüder Bühler AG	-	+	-
	14	Sprecher + Schuh AG	-	+	-
	15	Sulzer AG	-	+	-

PE = Interview mit dem Personalchef

AU = Interview mit dem Ausbildungsleiter

FK = Fragebogenaktion bei 10 - 20 Führungskräften

(-)= Personalchef ist zugleich Ausbildungsleiter

3.2.3. Beurteilung des Untersuchungsrahmens und Folgerungen für die weitere Arbeit

Es stellt sich die Frage, ob der realisierbare Untersuchungsrahmen ausreicht, um die gesteckten Ziele erreichen zu können.

Als Hauptziel haben wir formuliert:

- Darlegen, wie in einer ausgewählten Gruppe von Unternehmungen die uns zentral erscheinenden Fragen gelöst bzw. beurteilt werden.

Die Untersuchungsgruppe umfasst 16 von 20 Unternehmungen (15 Firmen im Untersuchungsfeld, 1 Firma als Fallbeispiel), welche die Kriterien:

- Mitgliedfirma des ASM (Stammhaus)
- 1000 und mehr Mitarbeiter
- Sitz im deutschsprachigen Raum
- Konzept für die Weiterbildung der Führungskräfte vorhanden erfüllen.

Damit konnten wir die Erhebung bei 80 % der ursprünglich beabsichtigten Unternehmungen durchführen.

Diese Basis reicht nach unserer Auffassung aus, um das gesteckte Hauptziel zu erreichen.

Als zusätzliches Ziel wurde formuliert:

- Erhebung des Grundlagenmaterials für die Ausarbeitung eines praxisbezogenen theoretischen Ansatzes für die Lösung dispositiver Probleme bei der Weiterbildung von Führungskräften.

Wir haben bereits darauf hingewiesen, dass die Resultate, die sich in einer Branche ermitteln lassen, nicht unbesehen auf andere Branchen übertragen werden dürfen. Dies gilt natürlich auch für die Grössenklassen.

Durch die relativ spezifische Auswahl der Untersuchungsgruppe wird automatisch auch das erhobene Grundlagenmaterial spezifisch und ist streng genommen nur für die Untersuchungsgruppe selbst gültig.

Die Tatsache, dass alle Unternehmungen der Untersuchungsgruppe über

ein Konzept für die Weiterbildung der Führungskräfte und damit über Erfahrungswerte verfügen, rechtfertigt aber nach unserer Auffassung das Heranziehen des Grundlagenmaterials für die Entwicklung eines Lösungsansatzes.

Der Aspekt der spezifischen Auswahl der Untersuchungsgruppe ist allerdings dabei stets im Auge zu behalten.

Zusammenfassend kann festgehalten werden:

1. Das Hauptziel der Erhebung kann mit dem realisierbaren Untersuchungsrahmen erreicht werden.
2. Das Heranziehen des erhobenen Grundlagenmaterials für die Entwicklung eines Lösungsansatzes ist vertretbar.

Dabei ist allerdings der spezifischen Auswahl der Untersuchungsgruppe Rechnung zu tragen.

3.3. Durchführung der Erhebung

3.3.1. Interviewreihe

Die Interviews bei den Personalchefs (PE) und Ausbildungsleitern (AU) wurden im Zeitraum 15. Juni 1978 - 11. Juli 1978 durchgeführt.

Die Interviews dauerten bei den Personalchefs durchschnittlich eine Stunde und bei den Ausbildungsleitern zwei Stunden.

Der Ablauf der Interviews folgte einem Gesprächsleitfaden (vgl. Anhang I), der in einer gekürzten Fassung den Interviewpartnern vor dem Gespräch zugestellt wurde.

Die anfallenden Informationen wurden während des Gesprächs in einen strukturierten Antwortraster übertragen.

Die Interviews verliefen ausnahmslos positiv. Es musste kein Interview vorzeitig abgebrochen oder für längere Zeit unterbrochen werden.

Die Bereitschaft zur Auskunfterteilung war durchwegs vorhanden, al-

lerdings mit graduellen Unterschieden. ¹⁾

3.3.2. Fragebogenaktion

Mit dem Gesprächsleitfaden für das Interview wurde den verantwortlichen Personalchefs bzw. Ausbildungsleitern jener Unternehmung, die sich zur Durchführung der Fragebogenaktion bereit erklärt hatten, zur Orientierung ein Exemplar des Fragebogens zugestellt.

Anlässlich des Interviews mit dem jeweiligen Personalchef bzw. Ausbildungsleiter wurde das Vorgehen zur Durchführung der Fragebogenaktion besprochen.

Um auf die spezielle Situation der einzelnen Unternehmung Rücksicht nehmen zu können, haben wir die Verteilung der Fragebogen den Personalchefs bzw. Ausbildungsleitern überlassen.

Wir haben lediglich folgende Kriterien als wünschbar vorgegeben:

- Anzahl der zu verteilenden Fragebogen

Abgestuft nach der Grösse der Unternehmung wurde von uns eine Zahl von 10 - 20 auswertbaren Fragebogen angestrebt. Da wir mit einer Rücklaufquote von max. 50 % gerechnet haben, ergab sich die Zahl von 20 - 40 Fragebogen, die verteilt werden sollten.

- Firmeninternes Begleitschreiben

Nach Möglichkeit sollte dem Fragebogen ein firmeninternes Begleitschreiben beigelegt werden.

- Verteilung der Fragebogen

Es sollte eine möglichst ausgewogene Verteilung auf verschiedene Führungsstufen, Funktionen (Technik, Fabrikation, Verkauf, Administration) und Altersgruppen angestrebt werden.

- 1) Ein Ausbildungsleiter hat nach dem Gespräch seine Zurückhaltung damit erklärt, dass bei einem andern Interview die als streng vertraulich bezeichneten Informationen trotzdem veröffentlicht wurden.

- Sicherung der Anonymität

Um den Führungskräften, die den Fragebogen ausgefüllt haben, ihre Anonymität zu sichern, haben wir auf eine Namensnennung verzichtet und den Fragebogen mittels voradressierter und vorfrankierter Antwortcouverts direkt an uns zurücksenden lassen.

Zur Orientierung der Zielpersonen, die den Fragebogen ausfüllen sollten, haben wir auf dem Frontblatt des Fragebogens die wesentlichsten Informationen über Thema, Anlass und Zweck der Aktion zusammengestellt.

3.3.3. Fallbeispiel Cerberus AG

Während des Interviews mit dem Ausbildungsleiter der Cerberus AG wurde deutlich, dass die Bereitschaft zur Zusammenarbeit in dieser Firma überdurchschnittlich hoch war.

Der Ausbildungsleiter erklärte sich bereit, die Ausarbeitung eines Fallbeispiels "Cerberus AG" aktiv zu unterstützen und die notwendigen Dokumente zur Verfügung zu stellen.

Wir haben in der Ausarbeitung dieses Fallbeispiels eine willkommene Ergänzung der Resultate der empirischen Erhebung gesehen.

Die Wahl der Cerberus AG lässt sich nicht nur durch die hohe Bereitschaft zur Mitarbeit begründen. Die Cerberus AG verfügt neben einer ausführlich formulierten und allen Mitarbeitern ausgehändigten Unternehmenspolitik auch über ein breites Instrumentarium im Bereich der Weiterbildung der Führungskräfte.

In mehreren Sitzungen wurde zusammen mit dem Ausbildungsleiter das Grundlagenmaterial für die Ausarbeitung des Fallbeispiels "Cerberus AG" erarbeitet.

3.4. Resultate der Erhebung

In diesem Abschnitt werden die Resultate der Erhebung ausführlich dargestellt und zu Schwerpunkten zusammengefasst.

3.4.1. Resultate der Interviewreihe

Zur Wahrung der besseren Uebersichtlichkeit benützen wir bei der Darstellung der Resultate, dort wo angezeigt, folgende Abkürzungen:

- PE = Personalchef
- PEAU = Personalchefs, die zugleich auch Ausbildungsleiter
 sind
- AU = Ausbildungsleiter

Die PEAU und AU bezeichnen wir in der Folge als Ausbildungsverantwortliche.

Bei der Erhebung in den 15 Firmen des Untersuchungsfeldes konnten folgende Interviews durchgeführt werden:¹⁾

15 Interviews bei den Ausbildungsverantwortlichen (PEAU, AU)

6 Interviews bei Personalchefs (PE)

21 Total

=====

Bei der Darstellung der Resultate der Interviewreihe folgen wir der Struktur des allgemeinen Gesprächsleitfadens (vgl. Anhang I).

3.4.1.1. Organisatorische Eingliederung

Bei der organisatorischen Eingliederung der Weiterbildung der Führungskräfte interessierten uns folgende Aspekte:

- a) Welcher Instanz ist der Aufgabenbereich "Weiterbildung der Führungskräfte" zugewiesen.
- b) Wie ist der Aufgabenbereich "Weiterbildung der Führungskräfte" in die Unternehmensorganisation eingegliedert:

1) Vgl. Tabelle 1 S. 78

- Uebergeordnete Instanz
- Nebengeordnete Instanz

c) Wer trägt grundsätzlich die Verantwortung für die Weiterbildung der Führungskräfte:

- bei der kollektiven innerbetrieblichen Weiterbildung
- bei der individuellen Weiterbildung

Als Resultate konnten wir ermitteln:

a) Weiterbildungsinstanz

Der Aufgabenbereich "Weiterbildung der Führungskräfte" ist folgenden Trägern zugewiesen:

- In den 4 Firmen, die über keinen Ausbildungsleiter verfügen, ist der Personalchef (PEAU) Träger der Weiterbildung der Führungskräfte.
- In den 11 Firmen, die über einen Ausbildungsleiter verfügen, ist der Ausbildungsleiter auch Träger der Weiterbildung der Führungskräfte.
- Die Zahl der Mitarbeiter, die hauptsächlich mit Aufgaben der Weiterbildung von Führungskräften betraut sind, bewegt sich in folgendem Rahmen:
 - 7 Ausbildungsverantwortliche haben keine Mitarbeiter
 - 5 Ausbildungsverantwortliche haben 1 - 2 Mitarbeiter (z.T. Teilzeitangestellte)
 - 3 Ausbildungsverantwortliche haben 3 und mehr Mitarbeiter.

b) Eingliederung in die Unternehmensorganisation

Die Frage nach der übergeordneten Instanz wurde wie folgt beantwortet:

- 1 Personalchef (PEAU) ist der Personaldirektion unterstellt
- 3 Personalchefs (PEAU) sind der Geschäftsleitung direkt unterstellt
- 9 Ausbildungsleiter sind der Personaldirektion unterstellt

- 2 Ausbildungsleiter sind der Direktion Zentrale Dienste und Personalwesen unterstellt.

Die häufigsten Nennungen bei der Frage nach den nebeneordneten Instanzen lagen bei den Gruppen:

- Stellen für Fachausbildung in den Bereichen
- Personal- bzw. Ausbildungsbeauftragte in den Bereichen.

c) Verantwortung für die Weiterbildung

Die Verantwortung für die kollektive innerbetriebliche Weiterbildung der Führungskräfte liegt:

- in 13 Firmen bei der Weiterbildungsinstanz
- in 2 Firmen bei der übergeordneten Instanz.

Die Verantwortung für die individuelle Weiterbildung der Führungskräfte liegt:

- in allen 15 Firmen beim jeweiligen Linienvorgesetzten. ¹⁾

Im Rahmen der organisatorischen Eingliederung des Aufgabenbereichs "Weiterbildung der Führungskräfte" ergaben sich folgende Schwerpunkte:

- Die Weiterbildung der Führungskräfte stellt eine Teilaufgabe der Ausbildungsverantwortlichen dar.
- In rund 50 % der Firmen hat der Ausbildungsverantwortliche die Aufgaben im Rahmen der Weiterbildung der Führungskräfte ohne Mitarbeiter zu bewältigen. In weiteren 30 % der Firmen wird der Ausbildungsverantwortliche durch max. 2 Mitarbeiter unterstützt. In 20 % der Firmen verfügt der Ausbildungsverantwortliche über 3 und mehr Mitarbeiter.

1) Mehrere Interviewpartner haben auch auf die Eigenverantwortung der Führungskräfte hingewiesen.

- In den 11 Firmen, die über einen Ausbildungsleiter verfügen, ist die Ausbildung (und damit auch die Weiterbildung der Führungskräfte) schwerpunktmässig dem Personalbereich zugeordnet.
- Die Verantwortung für die Weiterbildung der Führungskräfte ist teilweise zentralisiert, teilweise dezentralisiert.
 - kollektive innerbetriebliche Weiterbildung zentral
 - individuelle Weiterbildung dezentral.

3.4.1.2. Weiterbildungsprogramme

A) Allgemeine Aspekte

Im Rahmen der Weiterbildungsprogramme interessierten uns speziell:

- a) Welche Weiterbildungsprogramme für Führungskräfte werden von der Weiterbildungs-Instanz hauptsächlich erstellt:
 - aa) Kollektive innerbetriebliche Seminarprogramme
 - ab) Individuelle Weiterbildungsprogramme
 - für die off-the-job-Weiterbildung
 - für die on-the-job-Weiterbildung.
- b) Für welche Weiterbildungsprogramme nimmt die Weiterbildungs-Instanz Beratungsfunktionen wahr.

Als Resultat hat sich ergeben:

a) Weiterbildungsprogramme

aa) Kollektive innerbetriebliche Seminarprogramme

In allen 15 Firmen stellt die Ausarbeitung und Durchführung der kollektiven innerbetrieblichen Seminarprogramme die Hauptaufgabe der Weiterbildungsinstanz dar.

ab) Individuelle Weiterbildungsprogramme

Die Ausarbeitung von individuellen Weiterbildungsprogrammen erfolgt nur in Einzelfällen durch die Weiterbildungs-Instanz.

b) Beratungsfunktion

- In allen 15 Firmen nimmt die Weiterbildungs-Instanz Beratungsfunktionen für die individuelle off-the-job-Weiterbildung der Führungskräfte wahr. Diese Beratungsfunktion umfasst hauptsächlich:
 - das Aufzeigen von internen und externen Weiterbildungsmöglichkeiten
 - das Vermitteln von Kursen und Instituten.
- Eine Beratungsfunktion für die on-the-job-Weiterbildung der Führungskräfte wird von der Weiterbildungs-Instanz in:
 - 6 Firmen gelegentlich
 - 6 Firmen selten
 - 1 Firma nur in Einzelfällen
 - 2 Firmen nichtwahrgenommen.

Bei den Weiterbildungsprogrammen ergaben sich folgende Schwerpunkte:

- Die Hauptaufgabe der Weiterbildungs-Instanz liegt in der Ausarbeitung und Durchführung von kollektiven innerbetrieblichen Seminarprogrammen.
- Die Beratungsfunktion der Weiterbildungs-Instanz erstreckt sich im wesentlichen auf die individuelle off-the-job-Weiterbildung.

B) Kollektive innerbetriebliche Seminarprogramme

Bezogen auf die kollektiven innerbetrieblichen Seminarprogramme interessierten uns folgende Aspekte:

- a) Wo lagen die Schwerpunkte bei den innerbetrieblichen Seminaren für Führungskräfte (1977 und früher):
 - aa) Adressatengruppen, Adressaten
 - ab) Inhalte

- ac) Methoden
- ad) Lehrkräfte
- ae) Zeitliche Regelung
- b) Wie erfolgte der Aufbau der innerbetrieblichen Seminare
 - ba) Auslösender Faktor
 - bb) Hauptsächliche Vorgehensschritte
 - bc) Mitwirkende Personen
- c) Wo liegen die künftigen Schwerpunkte bei der innerbetrieblichen Weiterbildung der Führungskräfte
 - ca) Adressaten
 - cb) Inhalte
 - cc) Methoden.

Die Resultate können wie folgt dargestellt werden:

a) Schwerpunkte der bisherigen Weiterbildung

aa) Adressatengruppen, Adressaten ¹⁾

- In allen 15 Firmen wurden in den letzten Jahren innerbetriebliche Seminare für die Adressaten der Adressatengruppe I (Stelleninhaber) realisiert.
- Für die Adressaten der Adressatengruppe II und III (Nachfolger/Nachwuchskräfte) bestehen in 4 Firmen spezielle Weiterbildungsprogramme. In den übrigen Firmen werden diese Adressaten als Teilnehmer an die Seminare für die Adressatengruppe I eingeladen.
- Für die Adressaten der Adressatengruppe IV (Neueintre-

1) Zur Bezeichnung der Adressatengruppen vgl. S. 29 - 32

tende Führungskräfte) bestehen in 2 Firmen spezielle Weiterbildungsprogramme.

- In allen 15 Firmen wurden in den vergangenen Jahren Seminare für die Führungsstufen oberes Kader, mittleres Kader und unteres Kader durchgeführt. Die Weiterbildung erstreckt sich somit nicht nur auf eine Führungsstufe (etwa das untere Kader).

ab) Inhalte

- Bei den Inhalten, die in den innerbetrieblichen Seminaren bisher vermittelt wurden, ergibt sich ein sehr breites Spektrum über alle 5 Inhaltskategorien ¹⁾
- Die von den Interviewpartnern als Schwerpunkte bezeichneten Inhalte ergeben folgende Verteilung:

Inhaltskategorie I: Persönlichkeitsentwicklung

Die Kategorie I war in einer Firma als eigentlicher Schwerpunkt erkennbar.

Einzelne Inhalte aus dieser Inhaltskategorie (z.B. Erkennen des eigenen Verhaltens, Selbstbeurteilung) finden sich mehr oder weniger ausgeprägt auch in den Seminaren der übrigen Firmen.

Inhaltskategorie II: Aufgabenbezogene Inhalte

Bei 9 Firmen lag ein inhaltlicher Schwerpunkt in dieser Inhaltskategorie.

Hier zeichnete sich eine Polarisierung auf Problemlösungstechniken ab.

1) Zur Bezeichnung der Inhaltsbereiche bzw. -Kategorien vgl. S. 34/35

Die häufigste Nennung lag auf der Problemlösungstechnik nach Kepner-Tregoe.

Inhaltskategorie III: Personenbezogene Inhalte

Diese Inhaltskategorie ist in nahezu allen Seminaren Bestandteil der Seminarprogramme.

Als eigentlicher Schwerpunkt war diese Inhaltskategorie in 7 Firmen erkennbar.

Die häufigsten Nennungen lagen in den Themenkreisen:

- Fragen des Führungsstils (speziell kooperative Führung)
- Motivation in der Führung
- Kommunikation, Gesprächsführung

Inhaltskategorie IV: Unternehmensbezogene Inhalte

Bei 10 Firmen lag ein inhaltlicher Schwerpunkt in dieser Inhaltskategorie. Es zeichnete sich eine eindeutige Polarisierung auf die Einführung von Führungskonzepten (Führungsrichtlinien -grundsätze etc.) ab.

Inhaltskategorie V: Umweltbezogene Inhalte

In 5 Firmen lag ein inhaltlicher Schwerpunkt in dieser Inhaltskategorie (Gesamtzusammenhänge Volkswirtschaft-Betriebswirtschaft).

ac) Methoden

- Die Interviewpartner haben bei der Frage nach den Methoden für die Weiterbildung der Führungskräfte speziell betont, dass die Auswahl der Methode von Fall zu Fall erfolgen muss und sich primär an der Seminarzielsetzung auszurichten hat.

- Die Schwerpunkte bei den bisher eingesetzten Methoden können auf 3 Gruppen zusammengefasst werden:¹⁾
 - Konferenzmethode (Vortrag und Diskussion)
 - Lösen von Fallstudien oder Problemen in Gruppenarbeit
 - Rollenspiele (z.T. mit audio-visuellen Hilfsmitteln)
- Als zusätzliche Methode wurden von einzelnen Firmen genannt:
 - Programmierte Unterweisung
 - Programmlehrhefte (als Vorbereitung auf die Seminare und im Seminar selbst)
 - Lehrgespräche
 - Feldarbeit (Durchführung von Interviews im Betrieb)

ad) Lehrkräfte

- Für die Weiterbildung der Führungskräfte in innerbetrieblichen Seminaren werden sowohl externe als auch interne Lehrkräfte eingesetzt.
- Als Tendenz ergab sich aus den Interviews, dass nach Möglichkeit interne Lehrkräfte eingesetzt werden, bevor auf externe Lehrkräfte zurückgegriffen wird.

Wir konnten 3 Gesichtspunkte ermitteln, die dabei eine wesentliche Rolle spielen:

- Seminarthema (Inhalte)
- Führungsstufe (oberes / unteres Kader)
- Zeitliche Verfügbarkeit interner Linienvorgesetzter und Fachspezialisten.

1) Als hauptsächlichste Hilfsmittel werden eingesetzt:

- Videoanlage
- Tonbildschau, Film
- Tonbandgeräte
- Hellraumprojektoren
- Metatafeln

ae) Zeitliche Regelungen

- Die Regelungen der Zeitdauer und des Zeitpunktes der Durchführung sind von Seminar zu Seminar und bei den einzelnen Firmen sehr unterschiedlich. Es liess sich hier keine einheitliche Regelung ermitteln, die als Schwerpunkt bezeichnet werden könnte.
- Anders liegt der Fall bei der Verteilung der zeitlichen Belastung (Arbeitszeit/Freizeit). In allen 15 Firmen erfolgt die Weiterbildung in innerbetrieblichen Seminaren oder Kursen hauptsächlich während der bezahlten Arbeitszeit.

In 3 Firmen gilt die Regelung, dass die Führungskräfte in ihrer Freizeit einen bestimmten Teil der Seminararbeit zu leisten haben (Hausaufgaben, Seminarteile nach offiziellem Arbeitsschluss).

Die Schwerpunkte der bisherigen Weiterbildung in innerbetrieblichen Seminaren können wie folgt zusammengefasst werden:

- Die bisherige Weiterbildung konzentrierte sich im wesentlichen auf die Adressatengruppe I (Stelleneinhaber), erstreckte sich aber in dieser Gruppe auf alle Führungsstufen (oberes, mittleres, unteres Kader).
- Die Weiterbildungsinhalte sind über alle 5 Inhaltskategorien sehr breit gestreut.

Als Hauptkategorien der bisherigen Weiterbildung können gelten:

- Aufgabenbezogene Inhalte (II)
 - Personenbezogene Inhalte (III)
 - Unternehmensbezogene Inhalte (IV)
- Die Auswahl der Methoden erfolgt von Fall zu Fall und richtet sich an der Seminarzielsetzung aus.

Die Schwerpunkte lagen bei der bisherigen Weiterbildung in den Gruppen:

- Konferenzmethode
- Lösen von Fallstudien oder Problemen in Gruppenarbeiten
- Rollenspiele
- Als Lehrkräfte wurden in der bisherigen Weiterbildung nach Möglichkeit interne Lehrkräfte eingesetzt.
- Die Weiterbildung erfolgte bisher hauptsächlich während der Arbeitszeit.

b) Aufbau innerbetrieblicher Seminare

ba) Auslösender Faktor

Die auslösenden Faktoren für den Aufbau von innerbetrieblichen kollektiven Seminaren können auf 3 Hauptgruppen zusammengefasst werden:

1. Implikation von Führungskonzepten in der Unternehmung (Führungsrichtlinien, Führungsgrundsätze)
2. Konkrete Schwachstellen bei der Führung, die durch die Weiterbildung behoben werden sollen
3. Vorschläge der Ausbildungsverantwortlichen für Seminartemen, die als wesentlich erachtet werden.

bb) Hauptsächliche Vorgehensschritte

Als hauptsächliche Vorgehensschritte beim Aufbau von innerbetrieblichen Seminaren konnten folgende generelle Arbeitsschritte ermittelt werden:

1. Konkretisierung des Seminarprogrammes z.B. durch:
 - Kontakte mit anderen Firmen
 - Beizug externer Berater, Referenten
 - Bildung von Projektteams

- Gespräche mit Linienvorgesetzten und internen Fachspezialisten
 - Seminarteilnahme der Ausbildungsverantwortlichen in externen Instituten oder anderen Firmen
 - Literaturstudium.
2. Durchführung von Pilotseminaren (Test-Seminaren) zur Ermittlung allfälliger Probleme bei der Seminaredurchführung.
3. Ueberarbeitung des Seminarprogrammes für die Durchführung der Seminarreihe.

bc) Mitwirkende Personen

Als Personen bzw. Personengruppen, die beim Aufbau innerbetrieblicher Seminare hauptsächlich mitwirken, wurden genannt: ¹⁾

- Gezielt ausgewählte Führungskräfte aus der Linie und den Stäben
- Fachstellen in der Unternehmung
- Externe Berater oder Referenten.

Die Schwerpunkte beim Aufbau von innerbetrieblichen Seminaren können wie folgt zusammengefasst werden:

1) Verschiedene Interviewpartner haben auf den engen Kontakt mit Ausbildungsleitern anderer Firmen hingewiesen. Die Ausbildungsleiter haben durch verschiedene Erfa-Gruppen (Erfahrungsgruppen) Möglichkeiten zur Kontaktaufnahme.

- Bei den auslösenden Faktoren können 3 Hauptgruppen unterschieden werden:
 - Implikation von Führungskonzepten
 - Konkrete Schwachstellen bei der Führung
 - Vorschläge der Ausbildungsverantwortlichen.
- Die hauptsächlichsten generellen Vorgehensschritte sind:
 - Konkretisierung des Seminarprogrammes
 - Durchführung von Pilotseminaren
 - Ueberarbeitung der Seminarprogramme für die Durchführung der Seminarreihe.
- Als mitwirkende Personen bzw. Personengruppen werden vorwiegend beigezogen:
 - Gezielt ausgewählte Führungskräfte
 - Fachstellen in der Unternehmung
 - Externe Berater oder Referenten.

c) Künftige Schwerpunkte

Als allgemeines Resultat, bezogen auf die künftigen Schwerpunkte, kann festgehalten werden:

Die Unternehmungen sind bemüht, die Kontinuität bei der Weiterbildung der Führungskräfte aufrecht zu erhalten. Dies zeigt sich darin, dass mit einer Ausnahme alle Firmen auch 1978 ein Weiterbildungsprogramm für die Führungskräfte durchführten. ¹⁾

- 1) In einigen Gesprächen ist allerdings auch angeklungen, dass bei einer Verschlechterung des Geschäftsganges, bei der Weiterbildung Budgetkürzungen vorgenommen werden.

ca) Adressaten

- Die künftigen Schwerpunkte bezogen auf die Adressaten dürften im wesentlichen gleich liegen wie in den vergangenen Jahren, d.h. das Schwergewicht der Weiterbildung der Führungskräfte wird in der Adressatengruppe I (Stelleninhaber) liegen.
- Eine Verstärkung der Weiterbildungsbemühungen zeichnet sich für die Adressatengruppen II und III (Nachfolger, Nachwuchskräfte) ab.
- Bezogen auf die Weiterbildungsbemühungen für die Adressatengruppe IV (Neueintretende Führungskräfte) ist keine wesentliche Veränderung erkennbar.

cb) Inhalte

- Die künftigen inhaltlichen Schwerpunkte sind im wesentlichen geprägt durch die Seminarinhalte der vergangenen Jahre. In der Mehrzahl der untersuchten Firmen lässt sich deutlich die Tendenz erkennen, bewährte Seminarthemen in den kommenden Jahren auszubauen und zu vertiefen.
- Als zusätzliche Seminarinhalte zeichnen sich schwerpunktmässig ab:
 - 1. Innerbetriebliche Kommunikation mit den Hauptakzenten:
 - Mitarbeitergespräche ¹⁾
 - Transaktionsanalyse ²⁾

1) Speziell Qualifikationsgespräche

2) Vgl. dazu Harris (1973)

2. Aktuelle Themen mit dem Hauptakzent auf der Vermittlung von Gesamtzusammenhängen.

cc) Methoden

- Bei den Weiterbildungsmethoden wird auch künftig ein möglichst effizienter (zielbezogener) Methoden-Mix angestrebt.
- Als Tendenz lässt sich erkennen, dass die Methoden, die sich bisher bei der Weiterbildung der Führungskräfte bewährt haben, auch künftig eingesetzt werden sollen.
- Bei den 8 Ausbildungsverantwortlichen, die den Einsatz zusätzlicher (bisher nicht eingesetzter) Methoden als möglich bezeichneten, geht die Tendenz in Richtung aktiver Lehrmethoden (Rollenspiele, computerunterstützter Unterricht etc.).

Die künftigen Schwerpunkte bei der Weiterbildung der Führungskräfte in innerbetrieblichen Seminaren zeichnen sich wie folgt ab:

- Neben der Adressatengruppe I (Stelleninhaber) werden die Adressatengruppen II und III (Nachfolger, Nachwuchskräfte) vermehrt in die Weiterbildungsmaßnahmen einbezogen.
- Als inhaltliche Schwerpunkte zeichnen sich neben den bisherigen Inhalten ab:
 - Kommunikationsprobleme
 - Vermittlung von Gesamtzusammenhängen.
- Die Tendenz beim Einsatz zusätzlicher Weiterbildungsmethoden liegt bei den aktiven Lehrmethoden.

3.4.1.3. Gesamtplanung der Weiterbildung von Führungskräften

Im Zusammenhang mit der Gesamtplanung der Weiterbildung von Führungskräften interessierten uns folgende Aspekte:

- a) Besteht eine ausgebaute Kaderplanung und welche hauptsächlich Pläne werden erstellt?
- b) Besteht ein Planungskonzept für die Planung der Weiterbildung von Führungskräften?
- c) Wie wird die Bedeutung der Gesamtplanung für eine erfolgreiche Weiterbildung der Führungskräfte beurteilt?
- d) Wer ist Planungs-Instanz für die Gesamtplanung der Weiterbildung von Führungskräften?
- e) Welche Personen bzw. Personengruppen werden für die Gesamtplanung beigezogen?
- f) Auf welche Planungsgrundlagen wurde die Gesamtplanung bisher hauptsächlich abgestützt?
- g) Wie erfolgt die Abklärung des Weiterbildungsbedarfs für die Gesamtplanung?
- h) Für welchen Zeitraum erfolgt die Gesamtplanung?
- i) Nach welchem Planungsprinzip erfolgt die Gesamtplanung?
- k) Welche Pläne werden im Rahmen der Gesamtplanung hauptsächlich erstellt?

Wir haben folgende Resultate ermittelt:

a) Kaderplanung

- 8 der 15 Firmen verfügen nach eigenen Angaben über keine Kaderplanung. Als Begründung wurde hauptsächlich angegeben:
 - Die Anzahl der jährlichen Mutationen bei den Führungskräften ist auch ohne formalisierte Planung überblickbar.
 - Die Planung ist zu kompliziert.
- In den 7 Firmen, die über eine Kaderplanung verfügen, werden hauptsächlich folgende Pläne erstellt:
 - Kaderinventar und Bedarfsplan (7 Firmen)
 - Nachfolge- bzw. Nachwuchspläne (5 Firmen)
 - Kaderförderungspläne (5 Firmen).

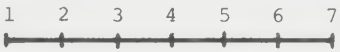
b) Planungskonzept für die Gesamtplanung

- 10 Firmen verfügen über ein Konzept für die mehrjährige Gesamtplanung.
- 5 Firmen verfügen über kein Konzept für die formale Mehrjahresplanung.

c) Bedeutung der Gesamtplanung

- Die Frage nach der Bedeutung der Gesamtplanung für eine erfolgreiche Weiterbildung der Führungskräfte wurde allen Interviewpartnern anhand folgender 7-teiliger Skala gestellt:

nicht notwendig 1 2 3 4 5 6 7 unbedingt notwendig



Die Resultate ergeben folgendes Bild:

Tabelle 2 : Bedeutung der Gesamtplanung

Skalenwert	1	2	3	4	5	6	7	TOTAL
PE	0	0	0	0	3	1	1	5 ¹⁾
PEAU, AU	0	0	1	1	3	5	5	15
TOTAL	0	0	1	1	6	6	6	20

d) Planungsinstanz für die Gesamtplanung

- Planungs-Instanz für die Gesamtplanung ist in allen 15 Firmen erwartungsgemäss die Weiterbildungs-Instanz (vgl. 3.4.1.1.)
- 4 Interviewpartner haben speziell darauf hingewiesen, dass die Geschäftsleitung aktiv an der Gesamtplanung beteiligt ist.

1) 1 PE wollte sich auf keinen Wert festlegen.

e) Beigezogene Personen bzw. Personengruppen

Die Spontannennungen lassen sich auf folgende Gruppen zusammenfassen: (Anzahl Nennungen in Klammern)

- Uebergeordnete Stellen:
 - Geschäftsleitung (4)
 - Personaldirektor, Personalchef (2)
- Nebengeordnete Stellen:
 - Ausbildungsbeauftragte (3)
 - Personaldienste in der Linie (1)
- Linienstellen:
 - Führungskräfte aus der Linie (4)
- keine (3 PEAU)

Auf die vorgegebenen Antwortmöglichkeiten:

- 1 Zentrale Planungsstelle
- 2 Organisationsstelle
- 3 Ausschüsse, Projektteams
- 4 Externe Berater

entfielen folgende Nennungen:

- 4 Firmen bilden für die Gesamtplanung Ausschüsse oder Projektteams
- 2 Firmen beziehen die zentrale Planungsstelle bzw. Organisationsstelle in die Gesamtplanung ein
- Auf externe Berater entfiel lediglich 1 Nennung.

f) Planungsgrundlagen

Die Frage nach den Planungsgrundlagen, auf die die Gesamtplanung bisher abgestützt wurde, ergab folgende Schwerpunkte: (Anzahl Nennungen in Klammern)

- Daten aus betriebsinternen Befragungen (6)
- Daten aus Leistungsbeurteilungs- und Qualifikationsunterlagen (6)

- Bedarfsmeldungen aus den Bereichen (5)
- Auswertung von Literatur (4)
- Personalpolitik, Führungsrichtlinien (3)
- Daten aus Einzel-, bzw. Gruppengesprächen (3)

Einzelnennungen fielen auf die Planungsgrundlagen:

- Weiterbildungsdocumentation
- Auswertung bestehender Kurse
- Daten aus der Kaderplanung
- Vorgaben übergeordneter Stellen
- Aufzeichnung kritischer Vorfälle
- Meldungen von Ausbildungsbeauftragten
- Daten aus Prognosen und Trends.

g) Abklärung des Weiterbildungsbedarfs

Die Frage nach der Art der Abklärung des Weiterbildungsbedarfs ergab ein relativ uneinheitliches Bild.

Die Aussagen der Ausbildungsverantwortlichen sollen deshalb stichwortartig wiedergegeben werden.

Die Abklärung des Weiterbildungsbedarfs erfolgt:

- durch systematische Befragung der Führungskräfte und der jeweiligen Vorgesetzten im zweijährigen Zyklus
- im Seminar über die individuelle Lernzielformulierung durch die Teilnehmer selbst
- durch das periodisch durchgeführte Qualifikationsgespräch
- über das Qualifikationssystem und durch enge Kontakte mit den Personaldiensten in den Bereichen
- durch das periodisch durchgeführte Qualifikationsgespräch und über die Beurteilungsbogen durchgeführter Seminare
- über Fachkommissionen und über das Qualifikationssystem (pragmatisch!)
- durch Aufzeichnung kritischer Vorfälle und über die Literatur für aktuelle Impulse

- über Ausbildungsbeauftragte und das Verfolgen des Neuerungs-
geschehens
- über Ausbildungsbeauftragte und über die Anzahl Kursanmel-
dungen
- über Bedarfsmeldungen aus den Bereichen
- über Ideen aus den Beurteilungsbogen durchgeführter Seminare
- durch die Bildung von Projektteams aus kompetenten Führungs-
kräften
- über Einzelbefragungen und durch das Gefühl für Bedarfslücken
- keine Bedarfsermittlung.

Aus diesen Aussagen ist erkennbar:

- Eine systematische Erfassung der Weiterbildungsbedürfnisse nach
der indirekten Methode (Festlegen der SOLL- und IST-Werte der
Kenntnisse, Fähigkeiten und Verhaltensweisen und Ermittlung
der Abweichungen) wird in keiner der 15 Firmen durchgeführt.
- Die Ermittlung der Weiterbildungsbedürfnisse bzw. des Weiter-
bildungsbedarfs erfolgt mehr oder weniger systematisch nach
der direkten Methode (Ermittlung der Aufgaben, die unbefrie-
digend gelöst werden).
- Als Verfahren werden hauptsächlich eingesetzt:
 - Befragungen
 - Gespräche (speziell Qualifikationsgespräche)
 - Aufzeichnung kritischer Vorfälle (pragmatisch)
 - Literaturstudium.
- Zusätzliche Impulse für die Festlegung des Weiterbildungsbe-
darfs stammen vor allem aus:
 - Engen Kontakten mit den Ausbildungsbeauftragten und Personal-
diensten in den Bereichen.
 - Beurteilungsbogen durchgeführter Seminare.

h) Zeitraum für die Gesamtplanung

Die Gesamtplanung erstreckt sich über folgende Zeiträume:

- In 10 Firmen erfolgt die Gesamtplanung für Zeiträume zwischen 2 und 5 Jahren.
- In 5 Firmen ist die Gesamtplanung auf 1 Jahr ausgelegt.
- In 3 der 5 Firmen, die bisher die Gesamtplanung auf 1 Jahr ausgelegt hatten, ist ein Konzept für eine mehrjährige Gesamtplanung in Vorbereitung.

i) Planungsprinzip

Von den 10 Firmen, die über eine mehrjährige Gesamtplanung verfügen, planen:

- 7 Firmen nach dem Prinzip der Blockplanung (Rahmenplan, der nach Ablauf des Planungszeitraumes neu überprüft wird).
- 3 Firmen nach dem Prinzip der rollenden Planung.

k) Art der Pläne

- 10 der 15 Firmen verfügen über einen mehrjährigen Rahmenplan, der im wesentlichen darüber Auskunft gibt, für welche Adressaten bzw. Adressatengruppen zu welchem Zeitpunkt interne Weiterbildungsveranstaltungen vorgesehen sind.

Aus diesem mehrjährigen Rahmenplan werden die Jahrespläne für die Weiterbildung der Führungskräfte erstellt.

- In 5 Firmen setzt die Gesamtplanung erst auf der Stufe der Jahresplanung ein, d.h. es werden für die interne Weiterbildung der Führungskräfte Jahrespläne erstellt.
- In allen Firmen erfolgt für die einzelnen Massnahmen, die in der Jahresplanung zusammengefasst sind oder sich kurzfristig

aus unvorhergesehenen Weiterbildungsnotwendigkeiten ¹⁾ ergeben, eine detaillierte Programmplanung, deren Resultat sich in den Seminarprogrammen niederschlägt.

Als Schwerpunkte im Zusammenhang mit der Gesamtplanung der Weiterbildung von Führungskräften konnten ermittelt werden:

- Eine Kaderplanung besteht bisher in rund 50 % der Firmen. Nachfolge- bzw. Nachwuchspläne sowie Kaderförderungspläne werden von einem Drittel der Firmen erstellt.
- Zwei Drittel der Firmen verfügen über ein Konzept für die mehrjährige Gesamtplanung.
- Die Bedeutung der Gesamtplanung für eine erfolgreiche Weiterbildung der Führungskräfte wird von der Mehrzahl der Personalchefs (PE) und Ausbildungsverantwortlichen (PEAU, AU) hoch eingeschätzt (90 % im Skalenbereich 5-7).
- Planungs-Instanz für die Gesamtplanung ist erwartungsgemäss die Weiterbildungs-Instanz.
- Die Gesamtplanung erfolgt durch die Weiterbildungs-Instanz relativ autonom. Der Beizug anderer Planungsstellen in der Unternehmung ist sehr selten.
- Als Personengruppen, die in die Gesamtplanung einbezogen werden, haben sich abgezeichnet:
 - Uebergeordnete Stellen (Geschäftsleitung, Personaldirektoren, Personalchefs)
 - Nebengeordnete Stellen (Ausbildungsbeauftragte, Personaldienste in der Linie)

1) Auf das Problem der unvorhergesehenen Weiterbildungsnotwendigkeiten, die kurzfristig abgedeckt werden müssen, hat die Mehrzahl der Interviewpartner speziell hingewiesen. Einzelne Ausbildungsverantwortliche reservieren in der Jahresplanung für diese sogenannten "Feuerwehrrübungen" bewusst einen Teil der finanziellen und personellen Kapazität.

- Linienstellen (Führungskräfte aus der Linie)
 - Die Gesamtplanung wurde bisher hauptsächlich auf folgende Planungsgrundlagen abgestützt:
 - Daten aus betriebsinternen Befragungen
 - Daten aus Leistungsbeurteilungs- und Qualifikationsunterlagen
 - Bedarfsmeldungen aus den Bereichen
 - Auswertung von Literatur
 - Personalpolitik, Führungsrichtlinien
 - Daten aus Einzel- bzw. Gruppengesprächen.
 - Die Ermittlung der Weiterbildungsbedürfnisse bzw. des Weiterbildungsbedarfs erfolgt ausschliesslich nach der direkten Methode. Als Verfahren werden dazu hauptsächlich eingesetzt:
 - Befragungen
 - Gespräche (speziell Qualifikationsgespräche)
 - Aufzeichnung kritischer Vorfälle
 - Literaturstudium.
 - Zwei Drittel der Firmen haben die Gesamtplanung auf einen Zeitraum zwischen 2 und 5 Jahren ausgelegt; ein Drittel der Firmen plant für den Zeitraum von 1 Jahr. Die Gesamtplanung erfolgt hauptsächlich nach dem Prinzip der Blockplanung.
- Als Weiterbildungspläne werden erstellt:
- Rahmenpläne (10 Firmen)
 - Jahrespläne (15 Firmen)
 - Seminarprogramme (15 Firmen)

3.4.1.4. Entscheidungen im Rahmen der Weiterbildung von Führungskräften

Bezogen auf die Entscheidungen im Rahmen der Weiterbildung von Füh-

rungskräften interessierten uns folgende Aspekte:

- a) Ist das Entscheidungsverfahren grundsätzlich geregelt?
- b) Welche Instanz entscheidet letztlich über die Realisation der Weiterbildungspläne für Führungskräfte?
- c) Welche Personen bzw. Personengruppen werden in die Entscheidung einbezogen?
- d) Nach welchen Kriterien wird primär über die Realisation der Weiterbildungspläne für Führungskräfte entschieden?
- e) Aufgrund welcher Entscheidungsgrundlagen wird entschieden (Alternativen!).

Als Resultate haben wir ermittelt:

a) Regelung des Entscheidungsverfahrens

- In 7 Firmen ist das Entscheidungsverfahren grundsätzlich geregelt.

Die Regelungen sind auch schriftlich festgehalten. Als Dokumente wurden am häufigsten genannt:

- Kompetenzordnung
- Ausbildungshandbuch.

- In 8 Firmen ist das Entscheidungsverfahren im Rahmen der Weiterbildung der Führungskräfte nicht speziell geregelt.

b) Entscheidungs-Instanz

Als Instanz, die letztlich über die Realisation der Weiterbildungspläne für Führungskräfte entscheidet, wurde genannt: (Anzahl Nennungen in Klammern)

- Geschäftsleitung (13)
- Personalchef (2).

c) Einbezogene Personen bzw. Personengruppen

Neben der Weiterbildungs-Instanz und der Entscheidungs-Instanz werden in die Entscheidung über die Weiterbildungspläne für Führungskräfte einbezogen:

- Linienvorgesetzte in 6 Firmen (zur Stellungnahme)
- Ausschuss der Ausbildungsbeauftragten in 1 Firma
- keine weiteren Personen bzw. Personengruppen in 8 Firmen.

d) Entscheidungskriterien

Die Entscheidungskriterien, die für die Entscheidung über die Weiterbildungspläne für Führungskräfte herangezogen werden, lassen sich auf folgende Gruppen zusammenfassen: (In der Reihenfolge der Häufigkeit der Nennungen)

- Bedarfsnachweis (Notwendigkeit)
- Kapazitätsüberlegungen (Zeitaufwand, Kosten, personelle Kapazität der Weiterbildungs-Instanz)
- Uebergeordnete Richtlinien (Weiterbildungsgrundsätze, Weiterbildungsrichtlinien etc.).

e) Entscheidungsgrundlagen

- Die Weiterbildungspläne für Führungskräfte werden lediglich in 2 Firmen in der Form von Alternativplänen ausgearbeitet.
- In 13 Firmen werden der Entscheidungs-Instanz die Weiterbildungspläne ohne Varianten vorgelegt.

Bezogen auf die Entscheidungen im Rahmen der Weiterbildung von Führungskräften haben sich folgende Schwerpunkte abgezeichnet:

- In rund 50 % der Firmen ist das Entscheidungsverfahren grundsätzlich geregelt und in einem Dokument schriftlich festgehalten.
- Entscheidungs-Instanz ist in allen Firmen eine der Weiterbildungs-Instanz übergeordnete Instanz.

In den meisten Fällen entscheidet die Geschäftsleitung über die Realisation der Weiterbildungspläne für Führungskräfte.
- Die Entscheide werden in rund der Hälfte der Firmen unter Einbezug der Stellungnahme von Linienvorgesetzten getroffen.

- Als Entscheidungskriterien werden hauptsächlich herangezogen:
 - Bedarfsnachweis (Weiterbildungsnotwendigkeit)
 - Kapazitätsüberlegungen (Zeit, Kosten, Personen)
 - Uebergeordnete Richtlinien.
- Die Weiterbildungspläne für Führungskräfte werden als Entscheidungsgrundlagen lediglich in 2 Firmen in der Form von Alternativplänen ausgearbeitet.

3.4.1.5. Anordnung der Weiterbildungsmassnahmen

Im Rahmen der Anordnung der Weiterbildungsmassnahmen interessierten uns speziell folgende Aspekte:

- a) Werden die Weiterbildungsmassnahmen für Führungskräfte angeordnet oder angeboten?
- b) Wer ist Träger der Anordnungsbefugnis für die Anordnung der Weiterbildungsmassnahmen?
- c) Welche unterstützenden Massnahmen werden zur Motivation der Teilnehmer ergriffen?

Die Resultate können wie folgt wiedergegeben werden:

a) Anordnung oder Angebot

- In allen 15 Firmen stellen die von der Entscheidungs-Instanz genehmigten innerbetrieblichen Seminare in der Regel Pflichtseminare dar, für die alle Adressaten, auf die sich die Massnahme erstrecken soll, eingeladen werden.
- Die Bezeichnung der Adressaten erfolgt durch die Linienvorgesetzten oder zumindest in engem Kontakt mit den Linienvorgesetzten und Ausbildungsbeauftragten in den Bereichen.

b) Träger der Anordnungsbefugnis

- In 12 Firmen sind die Linienvorgesetzten Träger der Anordnungsbefugnis für die Entsendung ihrer direkt unterstellten Führungskräfte an die innerbetrieblichen Seminare.
- In 3 Firmen liegt die Anordnungsbefugnis beim Ausbildungsver-

antwortlichen oder der, der Weiterbildungs-Instanz übergeordneten Instanz.

c) Massnahmen zur Motivation¹⁾

Als Massnahmen, die zur Motivation der Seminarteilnehmer geeignet erscheinen, wurden hauptsächlich genannt:

- Anstreben eines hohen Qualitätsstandards bei den einzelnen Seminaren
 - Aktuelle, bedarfsorientierte Themen
 - Gute Lehrkräfte und Referenten
 - Angenehme Seminaratmosphäre
- Enge Zusammenarbeit mit der Linie
 - Einbeziehen der Teilnehmer in den Kursaufbau
 - Information der Linie
 - Richtige Vorbereitung der Vorgesetzten und der Teilnehmer

Im Zusammenhang mit der Anordnung der Weiterbildungsmassnahmen ergaben sich folgende Schwerpunkte:

- Die innerbetrieblichen Seminare stellen in der Regel Pflichtseminare dar.
- Die Einladung zu den Seminaren erfolgt in engem Kontakt mit den Linienvorgesetzten und Ausbildungsbeauftragten in den Bereichen.
- Die Anordnungsbefugnis für die Entsendung der Führungskräfte an innerbetriebliche Seminare liegt in der überwiegenden

1) Die meisten Interviewpartner haben darauf hingewiesen, dass ihre Firma bisher keine Probleme mit der Motivation zur Teilnahme an Seminaren gehabt hat. Ob dies auf die Einsicht der Führungskräfte in die Notwendigkeit der Weiterbildung oder auf das Akzeptieren einer Verhaltensnorm zurückzuführen ist, konnte nicht ermittelt werden.

Mehrzahl der Firmen beim jeweiligen Linienvorgesetzten.

- Als Massnahmen zur Motivation der Teilnehmer haben sich abgezeichnet:
 - Anstreben eines hohen Qualitätsstandards bei den einzelnen Seminaren
 - Enge Zusammenarbeit der Weiterbildungs-Instanz mit der Linie.

3.4.1.6. Kontrolle der Weiterbildung

Bezogen auf die Kontrolle der Weiterbildung von Führungskräften interessiert uns hauptsächlich zwei Aspekte:

- a) Welche Kontrollen werden im Rahmen der Weiterbildung der Führungskräfte durchgeführt?
 - aa) Durchführungskontrollen
 - ab) Kontrollen im Lernfeld
 - ac) Kontrollen im Funktionsfeld
 - ad) Wirtschaftlichkeitskontrollen
- b) Wer ist Träger der Kontrolle der Weiterbildung?

Die Ergebnisse können wie folgt umschrieben werden:

a) Art der Kontrollen

aa) Durchführungskontrolle

Eine Durchführungskontrolle wird von allen 15 Firmen durchgeführt.

Die Durchführungskontrolle erfolgt über eine Beurteilung des Seminars durch die Seminarteilnehmer unmittelbar nach dem Seminar.

Die Resultate dieser Beurteilungen werden in den meisten Firmen in Form eines Abschlussberichtes an die Entscheidungs-Instanz weitergeleitet.

ab) Kontrollen im Lernfeld

- Die Kontrolle im Lernfeld erfolgt in 9 Firmen.

Als Kontrollverfahren wurden genannt:

- Selbstkontrolle durch die Seminarteilnehmer
- Evaluationsgespräche
- Tests (selten!)

ac) Kontrollen im Funktionsfeld

- Die Kontrolle im Funktionsfeld erfolgt in 7 Firmen.

Als Kontrollverfahren wurden genannt:

- Gespräche mit den Vorgesetzten der Seminarteilnehmer
- Ueberprüfung der individuellen Transferprogramme, die im Seminar von den Teilnehmern erstellt werden mussten.
- Schriftliche Berichte der Vorgesetzten der Seminarteilnehmer zu ausgewählten Kontrollfragen.

ad) Wirtschaftlichkeitskontrolle

- Eine institutionalisierte Wirtschaftlichkeitskontrolle konnte in keiner Firma ermittelt werden.

b) Träger der Kontrollen

Träger der Kontrollen, die im Rahmen der innerbetrieblichen Weiterbildung in Seminaren durchgeführt werden, sind in allen 15 Firmen die Ausbildungsverantwortlichen. ¹⁾

- 1) Die Frage, in welchem Umfang die Vorgesetzten als Träger der Kontrolle für die individuelle und die innerbetriebliche kollektive Weiterbildung herangezogen werden, konnte im Rahmen unserer Untersuchung nicht ermittelt werden.

Bezogen auf die Kontrollen, die im Rahmen der kollektiven innerbetrieblichen Weiterbildung der Führungskräfte durchgeführt werden, konnten folgende Schwerpunkte ermittelt werden:

- Eine Durchführungskontrolle wird von allen Firmen durchgeführt.
- Die Mehrzahl der Firmen (9) führen auch Kontrollen im Lernfeld durch.
- Die Kontrollen im Funktionsfeld werden noch von rund 50 % der Firmen durchgeführt.
- Eine institutionalisierte Wirtschaftlichkeitskontrolle konnte in keiner Firma ermittelt werden.
- Träger der Kontrollen sind die Ausbildungsverantwortlichen.

3.4.1.7. Mitteleinsatz für die Weiterbildung der Führungskräfte ¹⁾

Beim Mitteleinsatz für die innerbetriebliche Weiterbildung der Führungskräfte interessierten uns folgende Aspekte:

- a) Wie wird die Forderung nach Kostenwirtschaftlichkeit im Bereich der Weiterbildung von Führungskräften beurteilt?
- b) Wie erfolgt grundsätzlich die Freigabe der Mittel für die innerbetriebliche Weiterbildung der Führungskräfte?

Als Resultat konnten wir ermitteln:

a) Forderung nach Kostenwirtschaftlichkeit

Die Frage, wie die Forderung nach Kostenwirtschaftlichkeit im Be-

- 1) Ueber die absoluten Budgetbeträge können keine Aussagen gemacht werden, weil in den einzelnen Firmen sehr unterschiedliche Kostenarten budgetiert werden und somit die Budgetzahlen nicht vergleichbar sind.

reich der Weiterbildung von Führungskräften beurteilt wird, wurde von den Interviewpartnern wie folgt beantwortet: (1 Personalchef (PE) und 1 Ausbildungsverantwortlicher haben die Frage nicht beantwortet).

Tabelle 3 : Kostenwirtschaftlichkeit

	Vorgegebene Antwortmöglichkeit	PE	PEAU, AU	TOTAL
1	gilt uneingeschränkt	2	4	6
2	gilt nur beschränkt	3	8	11
3	kann nicht gefordert werden	0	2	2
TOTAL		5	14	19

Als Begründung für die Antwortmöglichkeit 2 und 3 wurde vorwiegend angegeben:

- Mangelnde Quantifizierbarkeit des Erfolgs
- Notwendigkeitsfrage ist entscheidend nicht Wirtschaftlichkeitsfrage.

b) Freigabe der Mittel

- In 10 Firmen erfolgt die Freigabe der Mittel aufgrund der budgetierten und genehmigten Weiterbildungsvorhaben.
- 4 Firmen erstellen kein Gesamtbudget. Die Freigabe der Mittel erfolgt aufgrund von Teilbudgets für einzelne Weiterbildungsmaßnahmen.
- In 1 Firma ist der jährliche Budgetbetrag für die innerbetriebliche Weiterbildung der Führungskräfte vorgegeben.

Als Schwerpunkte beim Mitteleinsatz für die Weiterbildung der Führungskräfte konnten wir ermitteln:

- 68 % der Interviewpartner sind der Auffassung, dass die Forderung nach Kostenwirtschaftlichkeit im Bereich der Weiterbildung von Führungskräften nur beschränkt gilt oder nicht gefordert werden kann.

32 % meinen, dass diese Forderung auch bei der Weiterbildung der Führungskräfte uneingeschränkt gilt. Als Hauptgrund für die Einschränkung der Forderung nach Kostenwirtschaftlichkeit wurde die mangelnde Quantifizierbarkeit des Weiterbildungserfolges angegeben.

- Bei den Firmen, die ein Gesamtbudget für die innerbetriebliche Weiterbildung der Führungskräfte erstellen, erfolgt die Freigabe der Mittel in der Regel aufgrund der budgetierten und genehmigten Weiterbildungsvorhaben.

3.4.1.8. Weiterbildungsziele

Im Rahmen der Weiterbildungsziele interessierten uns speziell folgende Aspekte:

- a) Wie wird die Notwendigkeit klar umschriebener allgemeiner Weiterbildungsziele beurteilt?
- b) Welche Weiterbildungsziele werden grundsätzlich verfolgt?
 - ba) Spontannennungen?
 - bb) Vorstrukturierte Antwortmöglichkeiten?
- c) Sind die Weiterbildungsziele für Führungskräfte schriftlich formuliert?

Als Resultat hat sich ergeben:

a) Notwendigkeit von Weiterbildungszielen

Die Frage nach der Notwendigkeit klar umschriebener, allgemeiner Weiterbildungsziele wurde den Interviewpartnern anhand der 7-teiligen Skala gestellt:



Die Resultate ergeben folgendes Bild:

Tabelle 4° : Notwendigkeit formulierter Weiterbildungsziele

Skalenwerte	1	2	3	4	5	6	7	TOTAL
PE	0	0	2	1	1	1	1	6
PEAU, AU	0	0	2	5	3	3	2	15
TOTAL	0	0	4	6	4	4	3	21

b) Weiterbildungsziele

ba) Spontannennungen

Die Antworten auf die Frage nach den Zielen, die mit der Weiterbildung der Führungskräfte primär verfolgt werden, können auf folgende Gruppen zusammengefasst werden: (in der Reihenfolge der Häufigkeit der Nennungen)

- Kontinuierliches Schliessen von Weiterbildungslücken (8)
- Förderung der Führungskräfte (7); des Führungsnachwuchses (3)
- Förderung der Zusammenarbeit und des Zusammengehörigkeitsgefühls (2)

bb) Vorstrukturierte Antwortmöglichkeiten

Um ein einheitliches Bild über die Ziele, die mit der Weiterbildung der Führungskräfte primär verfolgt werden zu erreichen, haben wir den Interviewpartnern zusätzlich folgenden vorstrukturierten Zielkatalog vorgelegt:

Tabelle 5 : Vorgegebene Ziele

- 1 Erhalten der Leistungsfähigkeit der Führungskräfte für die gegenwärtige Tätigkeit
- 2 Steigerung der Leistungsfähigkeit der Führungskräfte
- 3 Anpassen der Leistungsfähigkeit der Führungskräfte an veränderte Umweltbedingungen
- 4 Anpassen der Leistungsfähigkeit der Führungskräfte bei Beförderungen
- 5 Steigerung der Leistungsbereitschaft der Führungskräfte
- 6 Verbesserung des Unternehmungs-Image
- 7 Befähigung der Führungskräfte zur Nutzung von Aufstiegschancen
- 8 Unterstützung der Persönlichkeitsentfaltung und -entwicklung der Führungskräfte
- 9 Verbesserung des sozialen Klimas in der Unternehmung
- 10 Förderung des Verantwortungsbewusstseins der Führungskräfte gegenüber der Gesellschaft und der natürlichen Umwelt
- 11 Sicherung der beruflichen Mobilität für alle Führungskräfte

Als Resultat hat sich ergeben:

Tabelle 6 : Rangfolge nach Prioritäten

	Ziel-Nr.										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Rangfolge (PE)	4	1	3	7	8	8	8	2	6	5	8
Rangfolge (PEAU, AU)	6	4	2	8	3	9	7	1	7	5	7

c) Schriftliche Formulierung

- In 12 Firmen sind die allgemeinen Weiterbildungsziele schriftlich formuliert.
- In 3 Firmen sind die allgemeinen Weiterbildungsziele nicht schriftlich formuliert.

Als Schwerpunkte bezogen auf die Weiterbildungsziele konnten wir ermitteln:

- Die Notwendigkeit klar umschriebener, allgemeiner Weiterbildungsziele wurde von den Interviewpartnern sehr unterschiedlich beurteilt (Skalenwerte 3 - 7). Interessant scheint uns die Tatsache, dass rund 50 % der Interviewpartnern der Formulierung von allgemeinen Weiterbildungszielen eine relativ geringe Bedeutung zumessen (Skalenwerte 3 und 4).
 - Die Ziele, die mit der Weiterbildung der Führungskräfte hauptsächlich verfolgt werden, können auf folgende 2 Gruppen zusammengefasst werden:
 - Kontinuierliches Schliessen von Weiterbildungslücken
 - Förderung der Führungskräfte
 - Bei den vorstrukturierten Antwortmöglichkeiten ergaben sich folgende Schwerpunkte:
 - Mit den höchsten Prioritäten sollen nach Auffassung der Personalchefs und der Ausbildungsverantwortlichen die Ziele:
 - " Entwicklung der Leistungsfähigkeit der Führungskräfte" (Steigerung bzw. Anpassung an veränderte Umweltbedingungen),
 - " Unterstützung der Persönlichkeitsentfaltung und -entwicklung der Führungskräfte "
- angestrebt werden.

Eine interessante Abweichung in der Beurteilung ergab sich beim Ziel:

" Steigerung der Leistungsbereitschaft der Führungskräfte".

Während dieses Ziel von keinem der Personalchefs (PE) mit den Prioritäten 1 - 3 belegt wurde, erreichte es bei den Ausbildungsverantwortlichen den dritten Rang.

- In der überwiegenden Mehrzahl der Firmen sind die allgemeinen Weiterbildungsziele schriftlich formuliert.

3.4.1.9. Allgemeine Aspekte

Unter den allgemeinen Aspekten der Weiterbildung der Führungskräfte interessierten wir uns für folgende Fragen:

- a) Wie wird die Möglichkeit einer Anwendung von Investitionsrechnungen im Bereich der Weiterbildung von Führungskräften beurteilt?
- b) Wie wird der Beitrag, den die Weiterbildung der Führungskräfte zur Erreichung der Unternehmensziele leistet, gesamthaft beurteilt?
- c) Wie wird die Lernbarkeit der Führung beurteilt?

Als Resultat konnten wir ermitteln:

a) Anwendung von Investitionsrechnungen

Die Frage nach der Möglichkeit einer Anwendung von Investitionsrechnungen im Bereich der Weiterbildung von Führungskräften wurde wie folgt beantwortet:

Tabelle 7 : Anwendung von Investitionsrechnungen

Vorgegebene Antwortmöglichkeiten:	PE	PEAU, AU	TOTAL
grundsätzlich möglich	2	0	2
nur beschränkt möglich	3	7	10
nicht möglich	1	8	9
TOTAL	6	15	21

b) Beitrag der Weiterbildung

Die Frage nach dem Beitrag, den die Weiterbildung der Führungskräfte zur Erreichung der Unternehmensziele leistet, wurde den Interviewpartnern anhand der 7-teiligen Skala gestellt.

Dabei bedeutete:



Die Resultate ergaben folgendes Bild:¹⁾

Tabelle 8 : Beitrag der Weiterbildung

Skalenwerte	1	2	3	4	5	6	7	TOTAL
PE	0	0	0	3	1	2	0	6
PEAU, AU	0	1	3	1	4	3	2	14
TOTAL	0	1	3	4	5	5	2	20

c) Lernbarkeit der Führung

Die Frage nach der Lernbarkeit der Führung wurde allen Interviewpartnern gestellt. Uns interessierte dabei speziell, wie die Lernbarkeit der Elemente:

- Persönlichkeitsbildung
- Aufgabenbezogene Führungsfähigkeiten (z.B. Planen)
- Personenbezogene Führungsfähigkeiten (z.B. Motivieren)
- Führungsverhalten (z.B. Führungsstil)

bezogen auf die Lernbarkeit beurteilt werden.

1) 1 Interviewpartner wollte sich auf keinen Skalenwert festlegen.

Den Interviewpartnern wurden folgende 3 Antwortkategorien vorgegeben:

- kann erlernt werden
- vorhandene Anlagen können gefördert werden
- kann weder erlernt noch entscheidend gefördert werden.

Das Resultat lässt sich wie folgt zusammenfassen:

Tabelle 9 : Lernbarkeit der Führung

	Persönlichkeitsbildung		Aufgabenbez. Führungsfähigkeiten		Personenbez. Führungsfähigkeiten		Führungsverhalten	
	A ²⁾	B ²⁾	A	B	A	B	A	B
kann erlernt werden	0	1	5	13	0	3	0	3
		4		1		5		3
vorhandene Anlagen können gefördert werden	4	8	1	0	4	6	5	7
		1						
kann weder erlernt noch entscheidend gefördert werden	2	0	0	0	2	0	1	1
TOTAL	6	14 ³⁾	6	14 ³⁾	6	14 ³⁾	6	14 ³⁾

1)

1)

1) Diese Interviewpartner konnten sich nicht auf eine Antwortkategorie festlegen.

2) A = PE, B = PEAU, AU

3) Ein Interviewpartner wollte zu dieser Frage nicht Stellung beziehen.

Bezogen auf die allgemeinen Aspekte der Weiterbildung von Führungskräften haben sich folgende Schwerpunkte ergeben:

- 90 % der Interviewpartner beurteilen die Anwendung von Investitionsrechnungen im Bereich der Weiterbildung als:
 - nur beschränkt möglich (48 %)
 - oder nicht möglich (42%).
- Der Beitrag, den die Weiterbildung der Führungskräfte zur Erreichung der Unternehmensziele leistet, wurde von den Interviewpartnern unterschiedlich beurteilt. (Skalenwerte 2-7).
 - 60 % stuften den Beitrag über dem Skalenwert 4 ein.
 - 20 % stuften den Beitrag beim Skalenwert 4 ein.
 - 20 % stuften den Beitrag unter dem Skalenwert 4 ein.
- Bei der Frage nach der Lernbarkeit der Führung hat sich gezeigt:
 - Die aufgabenbezogenen Führungsfähigkeiten werden von der überwiegenden Mehrzahl der Personalchefs (PE) und Ausbildungsverantwortlichen als lernbar beurteilt.

Die Elemente:

"Persönlichkeitsentwicklung"

"Personenbezogene Führungsfähigkeiten"

"Führungsverhalten"

werden bezogen auf die Lernbarkeit unterschiedlich beurteilt.

Die Tendenz liegt auf der Antwort:

"vorhandene Anlagen können gefördert werden".

3.4.2. Resultate der Fragebogenaktion

Die Fragebogenaktion konnte in den 10 Firmen, die dazu ihre Einwilligung gegeben hatten, wie folgt durchgeführt werden: ¹⁾

Tabelle 10 : Durchführung der Fragebogenaktion

Nr.	Firma	Verteilte Bogen ²⁾	Anzahl er- haltene Bogen	Rücklauf- quote
1	SIG	35	38	109 % ³⁾
2	Georg Fischer AG	40	21	53 %
3	Von Roll AG	26	21	81 %
4	Rieter AG	12	9	75 %
5	Oerlikon-Bührle AG	40	17	43 %
6	Von Moos AG	30	14	47 %
7	Saurer AG	35	26	74 %
8	Dätwyler AG	25	20	80 %
9	Luwa AG	10	7	70 %
10	Zellweger AG	30	27	90 %
	TOTAL	283	200	71 %

Die eingetroffenen Fragebogen weisen folgende Verteilungsmerkmale auf:

- 1) Vgl. Tabelle 1, S. 78
- 2) Anzahl der von den Personalchefs (PE) bzw. Ausbildungsverantwortlichen angenommenen und verteilten Fragebogen
- 3) Diese Rücklaufquote ergibt sich daraus, dass die SIG über die abgegebene Anzahl Fragebogen hinaus zusätzlich Kopien erstellte und verteilt hat.

a) Führungsstufen¹⁾ (unterhalb der Geschäftsleitung)

		Anzahl Bogen
1	Führungsstufe 1	21
2	Führungsstufe 2	45
3	Führungsstufe 3	58
4	Führungsstufe 4	44
5	Führungsstufe 5	25
	keine Angaben	7
	TOTAL	200

b) Funktionen¹⁾

		Anzahl Bogen
T	Technik	61
F	Fabrikation	68
V	Verkauf	22
A	Administration	47
	keine Angaben	2
	TOTAL	200

c) Altersgruppen¹⁾

		Anzahl Bogen
-45	bis 45 Jahre	111
45+	über 45 Jahre	56
	keine Angaben	33
	TOTAL	200

1) Vgl. Anhang II

d) Anzahl besuchter Seminare bzw. Kurse für Führungskräfte in der betreffenden Firma

Besuchte Seminare	0	1	2	3	4	5	≤5	TOTAL
Anzahl Nennungen	12	38	38	35	21	21	33	198
in Prozenten	6	19	19	18	11	11	16	100

Bei der Darstellung der Resultate folgen wir dem Aufbau des Fragebogens (vgl. Anhang II).

3.4.2.1. Weiterbildung in innerbetrieblichen Seminaren/Kursen

Frage 1: Welche Weiterbildungsinhalte sollten nach Ihrer Meinung in innerbetrieblichen Seminaren oder Kursen für Führungskräfte primär vermittelt werden?

Bei dieser Fragestellung interessierte uns speziell:

- ob die befragten Führungskräfte einen der Lernbereiche Wissen, Können, Verhalten eindeutig bevorzugen.
- welche Inhaltskategorien von den Führungskräften primär verlangt werden.

Die Auswertung hat folgende Resultate ergeben:

Tabelle 11 : Weiterbildungsinhalte nach Lernbereichen

Lernbereich	% Werte der Anzahl Nennungen	% Werte keine Nennungen	TOTAL
Führungswissen	64	36	100
Führungskönnen	58	42	100
Führungsverhalten	72	28	100

Zur Ermittlung der Inhaltsbereiche ¹⁾, die von den Führungskräften primär verlangt werden, haben wir zu den einzelnen Lernbereichen (Führungswissen, Führungskönnen, Führungsverhalten) Beispiele verlangt.

Die Auswertung hat folgendes Bild ergeben:

1) Vgl. 2.3.1.2., S. 34/35

Tabelle 12 : Anzahl Beispiele je Inhaltsbereich 1)

		Lernbereich							
		A	B		C				
		Kenntnisse	Fähigkeiten		Verhaltensweisen	TOTAL			
Inhaltskategorie	I	Generelle Inhalte und Persönlichkeitsentwicklung	I A	25	I B	14	I C	39	78
	II	Aufgabenbezogene Inhalte	II A	24	II B	31	II C	11	66
	III	Personenbezogene Inhalte	III A	28	III B	26	III C	50	104
	IV	Unternehmensbezogene Inhalte	IV A	33	IV B	5	IV C	11	49
	V	Umweltbezogene Inhalte	V A	7	V B	2	V C	0	9
TOTAL			117	78	111	306			

1) Die Zahlen sollen nicht darüber hinwegtäuschen, dass es sich hier durch die Zuordnung der Beispiele auf die einzelnen Inhaltsbereiche, um eine qualitative Bewertung handelt. Die Resultate sind daher nur in der Tendenz interpretierbar.

Als inhaltliche Schwerpunkte zu den einzelnen Inhaltsbereichen konnten wir ermitteln : (vgl. Tabelle 12 , S. 126 eingerahmte Felder!)

- Inhaltsbereich I A

- Grundlagen der Psychologie (Führungspsychologie)
- Führungsgrundlagen (Führungsmodelle, Führungsmethoden)

- Inhaltsbereich II A/II B

- Führungstechniken (Entscheidungsfindung)
- Problemlösungstechniken (Kreativitätstechniken)
- Persönliche Arbeitstechnik (Planen, Organisieren)

- Inhaltsbereich III A/III B

- Allgemeine Fragen der Mitarbeiterführung
- Fragen der Motivation und Delegation
- Konfliktbewältigung

- Inhaltsbereich IV A

- Zusammenhänge der Unternehmungsprozesse
- Firmenpolitik (Ziele, Führungs politik, Personalpolitik)

- Inhaltsbereich I C

- Fragen des Führungsstils
- Fragen des persönlichen Verhaltens als Vorgesetzter (Vorgesetzter als Vorbild, Verhalten im Stress)

- Inhaltsbereich III C

- Allgemeine Fragen des Führungsverhaltens
- Verhalten in Konfliktsituationen
- Kommunikationsverhalten
- Fragen der Motivation und Delegation

- Andere Inhalte

- Fachwissen
- Unternehmensbelange (Rechnungswesen, Controlling, Marketing, Firmenstruktur, Unternehmensführung)

- Aktuelle Themen (Exportrisikogarantie, Produkthaftungspflicht, Gesetzliche Neuerungen)

Frage 2: Welche Zusammensetzung des Teilnehmerkreises bevorzugen Sie persönlich für innerbetriebliche Seminare oder Kurse für Führungskräfte?

Bei dieser Fragestellung interessierte uns, welche der Antwortmöglichkeiten:

- 1 Führungskräfte derselben Kaderstufe
- 2 Führungskräfte verschiedener Kaderstufen
- 3 Führungskräfte derselben Funktion (z.B. Verkauf)
- 4 Führungskräfte verschiedener Funktionen
- 5 Führungskräfte derselben organisatorischen Einheit (z.B. Abteilung, Gruppe etc.)

von den Führungskräften am häufigsten genannt werden.

Die Auswertung hat gezeigt:

Tabelle 13 : Anzahl und Art der Nennungen

		Anzahl Nennungen	in Prozenten	A	B	TOTAL
1	Führungskräfte derselben Kaderstufe	99	50	21	78	99
2	Führungskräfte verschiedener Kaderstufen	100	50	12	88	100
3	Führungskräfte derselben Funktion	38	19	0	38	38
4	Führungskräfte verschiedener Funktionen	128	64	0	128	128
5	Führungskräfte derselben organisatorischen Einheit	28	14	28	0	28
	TOTAL	393	Spalte A = Einzelnennungen Spalte B = Mehrfachnennungen			

Die Auswertung nach Mehrfachnennungen hat folgendes Bild ergeben:

Tabelle 14 : Mehrfachnennungen

Mehrfachnennungen		Anzahl Nennungen	in Prozenten
3 + 1	Führungskräfte derselben Kaderstufe und derselben Funktion	25	13
4 + 1	Führungskräfte derselben Kaderstufe aber verschie- dener Funktionen	53	27
3 + 2	Führungskräfte verschie- dener ¹⁾ Kaderstufen aber derselben Funktion	13	7
4 + 2	Führungskräfte verschie- dener ¹⁾ Kaderstufen und Funktionen	75	38

Die Auswertung nach den Kriterien: ²⁾

- Führungsstufen (1-5)
- Funktionsgruppen (T, F, V, A)
- Altersgruppen (-45, 45+)

hat keine wesentlichen Abweichungen ergeben aber folgende interes-
sante Aspekte aufgezeigt:

- In der Führungsstufe 1 wurde die Antwortmöglichkeit:

"Führungskräfte derselben Kaderstufe" nur unterdurchschnittlich
genannt (38 %).

- 1) Die Auswertung hat gezeigt, dass der Terminus "verschiedene Ka-
derstufen" = benachbarte Kaderstufen bedeutet.
- 2) Vgl. Verteilungsmerkmale a) - c) S. 123

Dagegen entfielen auf die Antwortmöglichkeiten:

"Führungskräfte verschiedener Kaderstufen" (76%)

"Führungskräfte verschiedener Funktionen" (86%)

überdurchschnittlich hohe Werte.

- In der Funktionsgruppe Verkauf (V) liegt der Wert für die Antwortmöglichkeit:

"Führungskräfte derselben Funktion" (45%) deutlich über dem Durchschnitt.

Frage 3: Welche der nachfolgenden Weiterbildungsmethoden sollten nach Ihrer Meinung in innerbetrieblichen Seminaren oder Kursen für Führungskräfte schwerpunktmässig eingesetzt werden? (Mehrere Antworten möglich)

- 1 Dias, Tonbildschau, Filme
- 2 Vortrag
- 3 Konferenzmethode (Vortrag und Diskussion)
- 4 Besichtigungen
- 5 Lösen von Fallstudien
- 6 Planspiele mit Hilfe des Computers
- 7 Rollenspiele

Tabelle 15 : Anzahl Nennungen

		Anzahl Nennungen	in Prozenten
1	Dias, Tonbildschau, Filme	99	50
2	Vortrag	36	18
3	Konferenzmethode	144	72
4	Besichtigungen	39	20
5	Lösen von Fallstudien	164	82
6	Planspiele mit Hilfe des Computers	19	10
7	Rollenspiele	85	43
	TOTAL	586	

Die Auswertung nach den Kriterien:

- Führungsstufen (1-5)
- Funktionsgruppen (T, F, V, A)
- Altersgruppen (-45, 45+)

hat folgende interessante Aspekte aufgezeigt:

- Die Methode des Vortrages wird von der Führungsstufe 1 überdurchschnittlich oft genannt (33 %) und in der Funktionsgruppe Verkauf (V) sehr tief eingestuft (5 %).
- Die Methode der Besichtigung wird speziell vom unteren Fabrikader hoch eingestuft.
 - Führungsstufe 4 (30 %)
 - Führungsstufe 5 (24 %)
 - Funktionsgruppe F (25 %).
- Das Lösen von Fallstudien wird von der Führungsstufe 5 (60 %) deutlich tiefer eingestuft als in den übrigen Führungsstufen.
- Computerunterstützte Planspiele werden von den oberen Führungsstufen (20 %) in der Funktionsgruppe Administration (23 %) relativ hoch eingestuft.
- Rollenspiele werden von der Führungsstufe 1 (57 %) in der Funktionsgruppe Administration (62 %) und der Altersgruppe unter 45 Jahre (51 %) überdurchschnittlich genannt. Dagegen fallen die Werte in der Funktionsgruppe Technik (33 %) und der Altersgruppe über 45 Jahre (37 %) für Rollenspiele eher unterdurchschnittlich aus.

Frage 4: Welche Gründe sprechen nach Ihrer Meinung für den Einsatz interner bzw. externer Lehrkräfte (Referenten) in Seminaren oder Kursen für Führungskräfte?

Für den Einsatz interner Lehrkräfte sprechen nach Auffassung der Führungskräfte folgende Hauptgründe:

- Kenntnis der betrieblichen Verhältnisse und Probleme (absoluter Schwerpunkt der Nennungen)

- Praxisbezug
- Tiefere Kosten.

Daneben wurden speziell folgende interessante Hinweise gegeben:

- hauptsächlich für das untere Kader geeignet
- Kontakt mit dem Referenten ist leichter herzustellen
- Möglichkeiten für Rückfragen nach dem Seminar sind gegeben.

Für den Einsatz externer Lehrkräfte sprechen hauptsächlich folgende Gründe:

- Unabhängigkeit, Unvoreingenommenheit und Unbefangenheit
- Vermittlung neuer Ideen und Impulse
- Kenntnis der Situation und Probleme anderer Firmen
- Speziell ausgebildete Fachleute

Frage 5: Wie sollten nach Ihrer Meinung die innerbetrieblichen Seminare oder Kurse für Führungskräfte zeitlich durchgeführt werden? (Nur 1 Antwort)

Bei dieser Frage interessierte uns speziell, ob neben der Antwortmöglichkeit:

- 1 hauptsächlich während der Arbeitszeit
 - 2 in einem bestimmten Verhältnis Arbeitszeit/Freizeit
 - 3 hauptsächlich während der Freizeit
- genannt werden.

Als Resultat haben wir ermittelt:

Tabelle 16 : Zeitliche Durchführung

		Anzahl Nennungen	in Prozenten
1	hauptsächlich während der Arbeitszeit	113	57
2	in einem bestimmten Ver- hältnis Arbeitszeit/Frei- zeit	82	41
3	hauptsächlich während der Freizeit	4 ¹⁾	2
	TOTAL	199	100

Die Spezialauswertung hat folgende interessante Aspekte aufgezeigt:

- Die Bereitschaft, für die Weiterbildung einen Teil der Freizeit einzusetzen, ist in der Führungsstufe 1 (52 %) deutlich höher und in der Führungsstufe 5 (28 %) deutlich geringer als in den übrigen Führungsstufen.
- In der Funktionsgruppe Fabrikation (36 %) liegen die Werte geringfügig unter dem Durchschnitt, in der Funktionsgruppe Verkauf (50 %) leicht über dem Durchschnitt.

Frage 6: Wird in Ihrer Firma auf Ihre persönlichen Weiterbildungsbedürfnisse genügend eingegangen?

Die Antworten auf diese Frage fielen wie folgt aus:

1) alle 4 in der Altersgruppe über 45 Jahre

Tabelle 17 : Eingehen auf persönliche Weiterbildungsbedürfnisse

	Anzahl Nennungen	in Prozenten
Ja	116	58
Nein	73	37
teilweise ¹⁾	6	3
TOTAL	195	98

Die Spezialauswertung hat ergeben:

- Ueberdurchschnittliche Nennungen von Ja-Antworten sind in der Führungsstufe 1 (86 %) unterdurchschnittliche Werte in den Führungsstufen 5 (44 %).
- Ueberdurchschnittliche Werte von Nein-Antworten ergaben sich in den Führungsstufen 4 (45 %) und 5 (52 %).
- In der Funktionsgruppe Technik (51 %) liegt die Zahl der Nein-Antworten deutlich über dem Durchschnitt, während in der Funktionsgruppe Administration (70 %) die Zahl der Ja-Antworten sehr hoch ausfiel.
- In der Altersgruppe über 45 Jahre liegt der Wert für die Ja-Antworten bei 70 %, in der Altersgruppe unter 45 Jahre (50 %) leicht unter dem Durchschnitt.

Die Antworten auf die Frage:

"Was vermissen Sie in diesem Zusammenhang speziell?"

1) Es waren nur die Antwortmöglichkeiten Ja und Nein vorgegeben.

ergaben folgende Schwerpunkte:

- Information über Weiterbildungsziele der Firma und Weiterbildungsmöglichkeiten
- Behandlung aktueller Fach- und Führungsprobleme
- Konzept für die persönliche Weiterbildung bzw. berufliche Weiterentwicklung.

Bezogen auf die Weiterbildung der Führungskräfte in innerbetrieblichen Seminaren bzw. Kursen ergaben sich aus der Fragebogenaktion folgende Schwerpunkte:

- Keiner der 3 Lernbereiche (Wissen, Können, Verhalten) wurde von den befragten Führungskräften eindeutig bevorzugt.

In der Tendenz ergab sich die Rangfolge:

- Führungsverhalten (72 %)
- Führungswissen (64 %)
- Führungskönnen (58 %)

- Bei den Inhaltsbereichen, die von den befragten Führungskräften primär verlangt werden, hat sich abgezeichnet:

- Führungswissen in den Inhaltsbereichen

- I : Generelle Inhalte und Persönlichkeitsentwicklung
- II : Aufgabenbezogene Inhalte
- III : Personenbezogene Inhalte
- IV : Unternehmensbezogene Inhalte

- Führungsfähigkeiten in den Inhaltsbereichen:

- II : Aufgabenbezogene Inhalte
- III : Personenbezogene Inhalte

- Führungsverhalten in den Inhaltsbereichen:

- I : Generelle Inhalte und Persönlichkeitsentwicklung
- III : Personenbezogene Inhalte

Als Rangfolge hat sich tendenziell ergeben:

- Personenbezogene Inhalte (104)

- Generelle Inhalte und Persönlichkeitsentwicklung (78)
- Aufgabenbezogene Inhalte (66)
- Unternehmensbezogene Inhalte (49)
- Umweltbezogene Inhalte (9)

- Bei der Zusammensetzung des Teilnehmerkreises für innerbetriebliche Seminare bzw. Kurse wird folgende Kombination eindeutig bevorzugt:

- Führungskräfte derselben oder benachbarten Führungsstufen und verschiedener Funktionen (128).

Deutlich tiefer eingestuft werden die Möglichkeiten:

- Führungskräfte derselben oder benachbarten Führungsstufen und derselben Funktion (38)
- Führungskräfte derselben organisatorischen Einheit (28).

Interessant ist die Feststellung, dass in der Funktionsgruppe Verkauf die Antwortmöglichkeit:

"Führungskräfte derselben Funktion" überdurchschnittlich hoch ausfiel.

- Bei der Frage nach den Weiterbildungsmethoden haben sich klare Schwerpunkte ergeben:

1. Lösen von Fallstudien (82 %)
2. Konferenzmethode (72 %)
3. Rollenspiele (43 %)

Die Methode der Besichtigung wird vom unteren Fabrikkader relativ hoch eingestuft.

- Für den Einsatz interner oder externer Lehrkräfte sprechen nach Auffassung der Führungskräfte folgende Hauptgründe:

Interne Lehrkräfte

- Kenntnis der betrieblichen Verhältnisse und Probleme
- Praxisbezug
- Tiefere Kosten.

Externe Lehrkräfte

- Unabhängigkeit, Unvoreingenommenheit, Unbefangenheit
- Neue Ideen und Impulse
- Kenntnis der Situation und Probleme anderer Firmen
- Speziell ausgebildete Fachleute.

- Bezogen auf die zeitliche Durchführung der Seminare oder Kurse für Führungskräfte hat sich ergeben:

- 57 % der Führungskräfte haben die Antwortmöglichkeit:
"hauptsächlich während der Arbeitszeit" gewählt.
- 41 % der Führungskräfte sehen ein bestimmtes Verhältnis
Arbeitszeit/Freizeit für die zeitliche Durchführung.

Die Bereitschaft, für die Weiterbildung einen Teil der Freizeit einzusetzen, ist bei den oberen Führungsstufen deutlich grösser als bei den unteren Führungsstufen.

- Die Frage nach dem Eingehen auf die persönlichen Weiterbildungsbedürfnisse der einzelnen Führungskräfte hat aufgezeigt:

- 58 % sind der Auffassung, dass auf ihre persönlichen Weiterbildungsbedürfnisse genügend eingegangen wird.
- 37 % finden, dass auf ihre persönlichen Weiterbildungsbedürfnisse nicht genügend eingegangen wird.

Die Zahl der Ja-Antworten ist überdurchschnittlich hoch:

- in der Führungsstufe 1
- in der Funktionsgruppe Administration
- in der Altersgruppe über 45 Jahre

Die Zahl der Nein-Antworten liegt deutlich über dem Durchschnittswert:

- in den unteren Führungsstufen (4 und 5)
- in der Funktionsgruppe Technik

Vermisst wird von den befragten Führungskräften hauptsächlich:

- Information über Weiterbildungsziele der Firma und Weiterbildungsmöglichkeiten
- Behandlung aktueller Fach- und Führungsprobleme
- Konzept für die persönliche Weiterbildung bzw. berufliche Weiterentwicklung.

3.4.2.2. Individuelle Weiterbildung

Frage 7: Es wird häufig die Meinung vertreten, dass die Verantwortung für die Weiterbildung der unterstellten Mitarbeiter beim jeweiligen Vorgesetzten liegt.

Stimmen Sie dieser Meinung uneingeschränkt, nur teilweise oder gar nicht zu? (Nur 1 Antwort)

- 1 stimme uneingeschränkt zu
- 2 stimme nur teilweise zu
- 3 stimme gar nicht zu

Als Resultat konnten wir ermitteln:

Tabelle 18 : Verantwortung für die Weiterbildung der unterstellten Mitarbeiter

		Anzahl Nennungen	in Prozenten
1	Stimme uneingeschränkt zu	33	17
2	Stimme nur teilweise zu	153	76
3	Stimme gar nicht zu	13	7
	TOTAL	199	100

Als Gründe, die dagegen sprechen, dass die Verantwortung uneingeschränkt beim jeweiligen Vorgesetzten liegt, wurden hauptsächlich angegeben:

- Der unterstellte Mitarbeiter muss Eigeninitiative zeigen. Der Vorgesetzte kann lediglich unterstützend mitwirken.
- Die Verantwortung für eine wirksame Koordination und die Durch-

Führung der Weiterbildung liegt bei übergeordneten Instanzen.

- Der Vorgesetzte ist kein Ausbildungsfachmann.
- Es fehlt die Zeit für eine intensive Auseinandersetzung mit den Fragen der Weiterbildung der unterstellten Mitarbeiter.

Frage 8: Nach welcher Methode haben Sie persönlich schon Weiterbildung am Arbeitsplatz vermittelt erhalten?

Bei dieser Frage interessierte uns speziell, welche der nachfolgenden Methoden am häufigsten genannt werden:

- 1 Anleitung und Beratung durch den Vorgesetzten
- 2 Systematischer Einsatz als Stellvertreter
- 3 Job-Rotation (Planmässiger Arbeitsplatzwechsel)
- 4 Zuweisung von Spezialaufgaben oder -projekten
- 5 Multiple Führung (Lösung konkreter Probleme des Vorgesetzten)
- 6 Programmierte Unterweisung

Tabelle 19 : Weiterbildungsmethoden am Arbeitsplatz

		Anzahl Nennungen	in Prozenten
1	Anleitung und Beratung durch den Vorgesetzten	116	58
2	Systematischer Einsatz als Stellvertreter	52	26
3	Job-Rotation	31	16
4	Zuweisung von Spezialaufgaben oder -projekten	137	69
5	Multiple Führung	48	24
6	Programmierte Unterweisung	19	10
TOTAL		403	

Die Antwortmöglichkeiten:

- "Anleitung und Beratung durch den Vorgesetzten" wurde von der Funktionsgruppe Verkauf überdurchschnittlich häufig genannt (73 %)
- "Job-Rotation" erreichte in der Führungsstufe 1 den höchsten Wert (29 %)
- "Zuweisung von Spezialaufgaben oder -projekten" wurde mit abnehmender Führungsstufe weniger oft genannt (Höchster Wert in Führungsstufe 1 = 90 %, tiefster Wert in Führungsstufe 5 = 52 %) und erreichte in den Funktionsgruppen Verkauf (82 %) und Administration (77 %) überdurchschnittlich hohe Werte.

Frage 9: Verfügen Sie neben Ihren Hauptaufgaben über genügend Zeit, um sich mit der Weiterbildung Ihrer direkt unterstellten Mitarbeiter zu beschäftigen?

Tabelle 20 : Zeit für die Beschäftigung mit der Weiterbildung der unterstellten Mitarbeiter

		Anzahl Nennungen	in Prozenten
1	Ich verfüge über genügend Zeit	72	36
2	Ich verfüge nicht über genügend Zeit	120	60
TOTAL		192	96

Als interessanter Aspekt hat sich abgezeichnet:

- Die oberen Führungsstufen (Führungsstufe 1, 2) und die Funktionsgruppe Administration verfügen eher über genügend Zeit als die übrigen Führungsstufen und Funktionsgruppen.

Frage 10: Wie ermitteln Sie die Weiterbildungsnotwendigkeit bzw. die Weiterbildungsbedürfnisse Ihrer direkt unterstellten Mitarbeiter?

Bei dieser Frage interessierte uns speziell, welche der nachfolgenden Möglichkeiten am häufigsten genannt werden:

- 1 durch periodische Leistungsbeurteilungen
- 2 durch systematische Beobachtungen am Arbeitsplatz
- 3 durch das Aufzeichnen wiederholt aufgetauchter Fehler
- 4 durch periodische Durchführung von Mitarbeitergesprächen

Tabelle 21 : Ermittlung der Weiterbildungsnotwendigkeit bzw. -bedürfnisse

		Anzahl Nennungen	in Prozenten
1	durch periodische Leistungsbeurteilung	89	45
2	durch systematische Beobachtungen am Arbeitsplatz	107	54
3	durch das Aufzeichnen wiederholt aufgetauchter Fehler	61	31
4	durch periodische Durchführung von Mitarbeitergesprächen	144	72
	TOTAL	401	

Die Auswertung der Mehrfachnennungen hat aufgezeigt:

- 82 % der Nennungen bei der Antwortmöglichkeit

"durch periodische Leistungsbeurteilungen" wurde in Verbindung mit der Antwortmöglichkeit,

"durch periodische Durchführung von Mitarbeitergesprächen" gemacht.

- Nur 50 % der Nennungen bei der Antwortmöglichkeit "durch periodische Durchführung von Mitarbeitergesprächen" fielen mit einer Nennung der Antwortmöglichkeit "durch periodische Leistungsbeurteilung" zusammen.

Frage 11: Welcher der nachfolgenden Weiterbildungsformen geben Sie für Ihre persönliche Weiterbildung den Vorzug?

- 1 Weiterbildung in Weiterbildungsinstitutionen
- 2 Weiterbildung in innerbetrieblichen Seminaren/Kursen
- 3 Weiterbildung im Selbststudium
- 4 Weiterbildung am Arbeitsplatz

Tabelle 22 : Weiterbildungsformen

		Anzahl Nennungen	in Prozenten
1	Weiterbildung in Weiterbildungs- instituten	97	49
2	Weiterbildung in innerbetriebli- chen Seminaren/Kursen	124	62
3	Weiterbildung im Selbststudium	44	22
4	Weiterbildung am Arbeitsplatz	51	26
	TOTAL	316	

Die Detailauswertung hat gezeigt:

- Die Weiterbildung in Weiterbildungsinstituten wird von der Füh-
rungsstufe 1 eindeutig bevorzugt (81 %)
- Die Weiterbildung in innerbetrieblichen Seminaren wird von den unteren Führungsstufen (4 und 5) der Funktionsgruppe Fabrikation eindeutig bevorzugt (77 %).
- Deutlich tiefere Werte für die Weiterbildung in innerbetriebli-
chen Seminaren wurden in der Funktionsgruppe Verkauf sichtbar
(41 %).

Zusammenfassend lassen sich, bezogen auf die individuelle Weiter-
bildung, folgende Schwerpunkte festhalten:

- Die überwiegende Mehrzahl der befragten Führungskräfte stimmt
der Meinung, dass die Verantwortung für die Weiterbildung der
unterstellten Mitarbeiter beim jeweiligen Vorgesetzten liegt,
- nur teilweise (76 %) zu.

Als Hauptgründe wurden genannt:

- die Eigenverantwortung der Mitarbeiter
- die Hauptverantwortung übergeordneter Instanzen
- die mangelnde Zeit und fachliche Qualifikation der Vorgesetzten.

- Die befragten Führungskräfte haben Weiterbildung am Arbeitsplatz hauptsächlich nach folgenden Methoden vermittelt erhalten:

- Zuweisung von Spezialaufgaben oder -projekten (69 %).
- Anleitung und Beratung durch den Vorgesetzten (58 %).

Die übrigen Methoden:

- Systematischer Einsatz als Stellvertreter
- Job-Rotation
- Multiple Führung
- Programmierte Unterweisung

fallen gegenüber den oben genannten beiden Methoden deutlich ab.

- 60 % der befragten Führungskräfte gaben an, dass sie für die Beschäftigung mit der Weiterbildung ihrer direkt unterstellten Mitarbeiter nicht über genügend Zeit verfügen.

- Für die Ermittlung der Weiterbildungsnotwendigkeit bzw. -bedürfnisse der unterstellten Mitarbeiter ergab sich folgende Rangfolge:

- durch periodische Durchführung von Mitarbeitergesprächen (72 %)
- durch systematische Beobachtungen am Arbeitsplatz (54 %)
- durch periodische Leistungsbeurteilungen (45 %)
- durch das Aufzeichnen wiederholt aufgetauchter Fehler (31 %).

Die Abklärung nach einem Leistungsbeurteilungssystem, verbunden mit einem periodisch durchgeführten Mitarbeiterge-

sprach, ist bei ca. 36 % der befragten Führungskräfte erkennbar.

- Als Weiterbildungsform für die persönliche Weiterbildung hat sich eine leichte Bevorzugung von innerbetrieblichen Seminaren ergeben (62 %).

Dies trifft speziell zu für das untere Fabrikkader. Eine Bevorzugung von Weiterbildungsinstituten ist erkennbar:

- in der Führungsstufe 1
- in der Funktionsgruppe Verkauf.

3.4.2.3. Weiterbildungsziele

Frage 12: Welche Weiterbildungsziele verfolgt Ihre Firma bezogen auf die Führungskräfte hauptsächlich?

Bei dieser Frage interessierte uns speziell, ob sich, bezogen auf die Weiterbildungsziele, überbetriebliche Schwerpunkte bilden lassen.

Die Auswertung hat ein derart breites Spektrum ergeben, dass eine vertretbare Schwerpunktbildung nicht erfolgen konnte.

Als interessante Aspekte haben sich abgezeichnet:

- Den Führungskräften der einzelnen Firmen sind die Ziele der in der Firma durchgeführten Seminare bekannt.

Bei den allgemeinen Weiterbildungszielen ergibt sich schon innerhalb derselben Firmen eine breite Streuung.

- Die Antwort, dass die Weiterbildungsziele nicht bekannt sind, wurde in einzelnen Firmen sehr selten, in anderen Firmen relativ oft gegeben.

Frage 13: Aus welchen Informationsquellen sind Ihnen die Weiterbildungsziele für Führungskräfte Ihrer Firma bekannt?

Die Informationsquellen, aus denen die Weiterbildungsziele bekannt sind, können auf folgende Hauptgruppen zusammengefasst werden:

1. Ueberbetrieblich gültige Informationsquellen

- Kursausschreibungen, Kursunterlagen
- Direkte Vorgesetzte.

2. Firmenspezifische Informationsquellen

- Führungshandbücher, Ausbildungshandbücher, Ausbildungskonzepte
- Weiterbildungs-Instanz
- Kaderkonferenz
- Hauszeitungen, Broschüren etc.

Frage 14: Ist es für Sie von Bedeutung, die Ziele, die mit der Weiterbildung der Führungskräfte in Ihrer Firma verfolgt werden, zu kennen?

Die Frage nach der Bedeutung der Ziele hat ein eindeutiges Resultat ergeben:

- 96 % der befragten Führungskräfte haben die Antwortmöglichkeit "Ja" gewählt.
- Lediglich 4 % wählten die Antwortmöglichkeit "Nein".

Frage 15: Welche der nachfolgenden allgemeinen Ziele sollte Ihre Firma nach Ihrer Meinung mit der Weiterbildung der Führungskräfte in 1., 2., 3. Priorität verfolgen?

- 1 Erhalten der Leistungsfähigkeit der Führungskräfte für die gegenwärtige Tätigkeit
- 2 Steigerung der Leistungsfähigkeit der Führungskräfte
- 3 Anpassen der Leistungsfähigkeit der Führungskräfte an veränderte Umweltbedingungen
- 4 Anpassen der Leistungsfähigkeit der Führungskräfte bei Beförderungen
- 5 Steigerung der Leistungsbereitschaft der Führungskräfte
- 6 Verbesserung des Unternehmungs-Image

- 7 Befähigung der Führungskräfte zur Nutzung von
Aufstiegchancen
- 8 Unterstützung der Persönlichkeitsentfaltung und
-entwicklung der Führungskräfte
- 9 Verbesserung des sozialen Klimas in der Unternehmung
Förderung des Verantwortungsbewusstseins der Führungs-
10 kräfte gegenüber der Gesellschaft und der natürlichen
Umwelt
- 11 Sicherung der beruflichen Mobilität für alle Füh-
rungskräfte

Als Resultat konnten wir ermitteln:

Tabelle 23 : Weiterbildungsziele nach Prioritäten

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Priorität	18	58	42	6	11	6	4	40	6	17	12
2. Priorität	7	21	38	10	10	13	7	40	14	25	13
3. Priorität	11	16	16	7	16	10	5	30	22	34	23
TOTAL	36	95	96	23	37	29	16	110	42	76	48
Rangfolge	8	3	2	10	7	9	11	1	6	4	5

Bezogen auf die Weiterbildungsziele konnten folgende Schwerpunkte ermittelt werden:

- Die Frage nach den Weiterbildungszielen, die von der betreffenden Firma, bezogen auf die Führungskräfte hauptsächlich verfolgt werden, ergab schon innerhalb derselben Firmen eine sehr breite Streuung.
- Als Informationsquellen, aus denen die Weiterbildungsziele hauptsächlich bekannt sind, wurden genannt:
 - Kursausschreibungen, Kursunterlagen
 - Direkte Vorgesetzte
 - Führungshandbücher, Ausbildungshandbücher, Ausbildungs-

konzepte

- Weiterbildungs-Instanz
- Kaderkonferenz
- Hauszeitungen, Broschüren etc.

● Die häufigsten Nennungen bei den allgemeinen Zielen, die nach Meinung der Führungskräfte primär verfolgt werden sollten, fielen auf die Ziele:

- 8 Unterstützung der Persönlichkeitsentfaltung und -entwicklung der Führungskräfte (110)
- 3 Anpassen der Leistungsfähigkeit der Führungskräfte an veränderte Umweltbedingungen (96)
- 2 Steigerung der Leistungsfähigkeit der Führungskräfte (95)
- 10 Förderung des Verantwortungsbewusstseins der Führungskräfte gegenüber der Gesellschaft und der natürlichen Umwelt (76).

Die häufigsten Nennungen in 1. Priorität fielen auf die Ziele:

- 2 Steigerung der Leistungsfähigkeit der Führungskräfte (58)
- 3 Anpassen der Leistungsfähigkeit der Führungskräfte an veränderte Umweltbedingungen (42)
- 8 Unterstützung der Persönlichkeitsentfaltung und -entwicklung der Führungskräfte (40).

Die häufigsten Nennungen in 2. Priorität fielen auf die Ziele:

- 8 Unterstützung der Persönlichkeitsentfaltung und -entwicklung der Führungskräfte (40)
- 3 Anpassen der Leistungsfähigkeit der Führungskräfte an veränderte Umweltbedingungen (38)

Die häufigsten Nennungen in 3. Priorität fielen auf die Ziele:

- 10 Förderung des Verantwortungsbewusstseins der Führungskräfte gegenüber der Gesellschaft und der natürlichen Umwelt (34)

8 Unterstützung der Persönlichkeitsentfaltung und -entwicklung der Führungskräfte (30).

- Für 96 % der Führungskräfte ist es von Bedeutung, die Ziele, die mit der Weiterbildung verfolgt werden, zu kennen.

3.4.3. Resultate Fallbeispiel Cerberus AG

3.4.3.1. Allgemeine Charakterisierung der Cerberus AG

Die Cerberus AG ist die weltweit führende Firma auf dem Gebiet der Brandschutz- und Sicherheitssysteme mit Hauptsitz in Männedorf.

Weltweit beschäftigt die Cerberus AG 1800 Mitarbeiter.

In der Schweiz sind 1300 Mitarbeiter bei der Cerberus tätig, davon 272 Führungskräfte, eingeteilt in die Führungsstufen:

Geschäftsleitung	7
Oberes Kader	35
Mittleres Kader	90
Unteres Kader	140

Organisatorisch ist die Cerberus AG aufgegliedert in:

- 3 Sparten

- Sicherheitssysteme (Entwicklung und Verkauf)
- Brandschutz (Entwicklung und Verkauf)
- Gasentladungselektronik (Entwicklung und Verkauf)

- 2 zentrale Funktionen

- Fabrikation
- Kaufmännische Abteilung

- Zentrale Dienste und Stäbe

- Schulung
- Werbung, Public Relations
- Rechtswesen
- Qualitätssicherung
- Personaldienst
- Planung und Koordination

Die Unternehmungspolitik, die von der Cerberus AG verfolgt wird, ist in einer Broschüre, die an alle Mitarbeiter abgegeben wird, schriftlich formuliert und enthält 10 ausführlich erläuterte Grundsätze zu den Fragen:

- 1 Stellung der Unternehmung in der Umwelt
- 2 Sicherung der Unternehmung auf lange Sicht
- 3 Unternehmungstätigkeit
- 4 Konzentration der Kräfte
- 5 Risikopolitik
- 6 Preispolitik
- 7 Organisationspolitik
- 8 Personalpolitik
- 9 Führungspolitik
- 10 Allgemeine Verhaltensnormen

3.4.3.2. Die Weiterbildung der Führungskräfte bei der Cerberus AG

A) Organisatorische Eingliederung

a) Weiterbildungsinstanz

Der Aufgabenbereich "Weiterbildung der Führungskräfte" ist dem Leiter der zentralen Schulung zugeordnet und stellt neben weiteren Schulungsaufgaben eine Teilaufgabe innerhalb dieser Organisationseinheit dar. Der Leiter der zentralen Schulung verfügt zur Bewältigung der Aufgaben im Rahmen der Führungskräfte über keine Mitarbeiter, die sich hauptsächlich mit der Führungsschulung befassen.

b) Eingliederung in die Unternehmungsorganisation

Die zentrale Schulung (und damit auch die Weiterbildung der Führungskräfte) ist dem Direktor der Cerberus AG direkt unterstellt. Nebengeordnete Instanzen, die sich mit der Weiterbildung der Führungskräfte befassen, bestehen bei Cerberus nicht.

c) Verantwortung für die Weiterbildung

Die Gesamtverantwortung für die Weiterbildung der Führungskräfte liegt beim jeweiligen Vorgesetzten.

Die Verantwortung für die Durchführung der innerbetrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen liegt beim Leiter der zentralen Schulung.

B) Weiterbildungsprogramme

a) Erstellung von Weiterbildungsprogrammen

Die Hauptaufgabe der Weiterbildungs-Instanz liegt in der Ausarbeitung und Durchführung kollektiver innerbetrieblicher Seminarprogramme.

Die Ausarbeitung von individuellen Weiterbildungsprogrammen erfolgt nur in Einzelfällen durch die Weiterbildungs-Instanz.

b) Die Weiterbildungs-Instanz nimmt in Einzelfällen Beratungsfunktionen für die individuelle off-the-job-Weiterbildung wahr.

Eine Beratung für die individuelle on-the-job Weiterbildung erfolgt in Ausnahmefällen durch die Weiterbildungs-Instanz in Form einer Unterstützung der Linienvorgesetzten.

C) Kollektive innerbetriebliche Seminarprogramme

a) Schwerpunkte der bisherigen Weiterbildung

Die Schwerpunkte der bisherigen Weiterbildung der Führungskräfte bei der Cerberus AG können wie folgt dargestellt werden:

aa) Adressatengruppen, Adressaten

- In den vergangenen Jahren wurden ausschliesslich innerbetriebliche Seminare für die Adressaten der Adressatengruppe I (Stelleninhaber) realisiert.
- Für die Adressatengruppen II - IV (Nachfolger, Nachwuchskräfte, neueintretende Führungskräfte) bestehen keine speziellen Weiterbildungsprogramme, die Adressaten dieser Gruppe werden zu den Seminaren für die Stelleninhaber aufgeboten.
- Die innerbetrieblichen Seminarprogramme werden in der Regel vom Top-Management bis zum unteren Kader durchgezogen.

ab) Inhalte

Die inhaltlichen Schwerpunkte bei der Weiterbildung der Füh-

rungskräfte lagen in folgenden Gruppen:

- Systemorientiertes Management (St. Galler-Modell)
- Systemmethodik
- Entscheidungsmethodik
- Unternehmungspolitik
- Unternehmungsplanung
- Gruppendynamik
- Kreativität
- Kommunikationsverhalten.

Somit lagen die Schwerpunkte in den folgenden Inhaltskategorien: ¹⁾

- Inhaltskategorie II : Aufgabenbezogene Inhalte
- Inhaltskategorie III: Personenbezogene Inhalte
- Inhaltskategorie IV : Unternehmensbezogene Inhalte.

ac) Methoden

Die Auswahl der Methoden erfolgt aufgrund der konkreten Seminarzielsetzung. Bisher kamen hauptsächlich folgende Methoden zum Einsatz:

- Referate
- Team-Teaching
- Gruppenarbeiten (Lösen von Fallstudien)
- Video-Aufnahmen.

ad) Lehrkräfte

Zur Vermittlung der Weiterbildungsinhalte werden sowohl interne wie auch externe Lehrkräfte eingesetzt. Der Einsatz der Lehrkräf-

1) Vgl. S. 34/35

te erfolgt nach folgenden Kriterien:

- Seminarinhalt
- Unvoreingenommenheit der externen Referenten bei bestimmten Seminarien.

ae) Zeitliche Regelungen

- Die Seminardauer ist grundsätzlich wie folgt festgelegt:
 - Grundlagen 2 oder max. 3 Tage
 - Sequentielle Auffrischung 1 - 2 Tage
- Die konkrete Bestimmung der Zeitdauer und des Zeitpunktes für die Durchführung erfolgt nach den Prioritäten des Bereichsvollzugsplanes (bereichsweise Jahresplanung).
- Die Weiterbildung in den innerbetrieblichen Seminaren erfolgt ausschliesslich während der Arbeitszeit.

b) Aufbau der innerbetrieblichen Seminare

ba) Auslösender Faktor

Der auslösende Faktor zum Aufbau der innerbetrieblichen Seminare liegt in der Regel in der Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs über das Jahresgespräch (Besprechung Vorgesetzte-Mitarbeiter).

bb) Hauptsächliche Vorgehensschritte

Als hauptsächliche generelle Vorgehensschritte beim Aufbau der innerbetrieblichen Seminare können genannt werden:

- Grobstrukturierung nach folgendem Prinzip:
 - Festlegen der Seminarschwerpunkte
 - Verwebung mit verwandten Rahmenthemen
- Konkretisierung des Programmablaufes.

bc) Mitwirkende Personen

Personen bzw. Personengruppen, die beim Aufbau der innerbetrieblichen Seminare mitwirken, sind primär auswärtige Referenten.

c) Künftige Schwerpunkte

ca) Adressaten

Bezogen auf die Adressaten ist für die kommenden Jahre keine Veränderung vorgesehen.

cb) Inhalte

Als Inhalte, die künftig bei der Weiterbildung der Führungskräfte vermittelt werden sollen, zeichnen sich ab:

- Unternehmungsplanung (in den Tochtergesellschaften)
- Mitarbeiterführung
- Kommunikationsverhalten.

cc) Methoden

Bezogen auf die Weiterbildungsmethoden zeichnet sich keine grundsätzliche Veränderung ab. Es wird auch künftig versucht, bewährte und erfolgversprechende neue Methoden in einem möglichst ausgewogenen Verhältnis einzusetzen.

D) Gesamtplanung der Weiterbildung von Führungskräften

a) Kaderplanung

Die Verantwortung für die Nachfolge liegt grundsätzlich beim jeweiligen Linienvorgesetzten.

Die zentrale Kaderplanung erfolgt durch die Personalabteilung.

Hier werden die Bedarfspläne erstellt und die Nachfolgepläne koordiniert.

Die Weiterbildungs-Instanz wird periodisch durch die Protokolle der Direktionskonferenzen über den Stand der Kaderplanung informiert.

Ein Kaderförderungsplan im Sinne eines Karriereplanes besteht nicht, weil nach Ansicht der Verantwortlichen die Gefahr besteht, dass diese Pläne als Versprechen auf Beförderung aufgefasst werden.

b) Planungskonzept für die Gesamtplanung

Im Grundsatz 2 der Unternehmungspolitik "Sicherung der Unternehmung auf lange Sicht" ist festgehalten:

"..... bedeutet mehr als nur flexibel sein und mit der Zeit gehen, es heisst, die zukünftige Entwicklung voraussehen, und zwar auf allen Gebieten: Die Sicherung der Zukunft verlangt somit aktives und zielgerichtetes Planen und Realisieren."

An diesem Grundsatz richtet sich auch das Planungskonzept für die Gesamtplanung der Weiterbildung aus:

- Planungsinstanz ist die Weiterbildungs-Instanz (Zentrale Schulung)
- Die Gesamtplanung der Weiterbildung erfolgt in 2 Stufen:
 - Rahmenplan für den Zeitraum von 3 Jahren mit den Inhalten:
Ziele (Grobziele)
Strategien
Mittel.

Der Rahmenplan wird nach dem Prinzip der rollenden Planung jährlich revidiert.
- Jahrespläne als Zusammenfassung der in den einzelnen Jahren konkret geplanten Weiterbildungsmaßnahmen. Die Jahrespläne sind aus dem Rahmenplan abgeleitet und evtl. durch kurzfristig erforderliche Massnahmen ergänzt.
- Die Massnahmenplanung erfolgt für jede in der Jahresplanung ausgewiesene Weiterbildungsmaßnahme getrennt. Das Resultat dieser Planung findet ihren Ausdruck in den einzelnen Seminarprogrammen.
- In die Gesamtplanung einbezogen werden (in der jährlich stattfindenden Besprechung der Weiterbildung für die folgenden 3 Jahre):
 - die Bereichsleiter (Mitglieder der Geschäftsleitung)
 - die Chefs der Stabsstellen.

- Als Planungsgrundlage wird hauptsächlich die Abklärung des Weiterbildungsbedarfs herangezogen.

Daneben dienen als Planungsgrundlagen:

- Gespräche mit Linienvorgesetzten
 - Bedarfsmeldungen aus den Bereichen
 - Verfolgen der aktuellen Entwicklung (Literatur)
 - Kontakte mit anderen Ausbildungsleitern
- Die Abklärung des Weiterbildungsbedarfs erfolgt über ein institutionalisiertes Leistungsbeurteilungs-System. Die Funktionsweise dieses Systems kann in groben Zügen wie folgt dargestellt werden:
 1. Anlässlich des Jahresgespräches legt der Vorgesetzte zusammen mit dem unterstellten Mitarbeiter die Leistungs- und Verhaltensziele des Mitarbeiters für das folgende Jahr fest.
 2. Für das nächste Jahresgespräch erstellt sowohl der Vorgesetzte als auch der Mitarbeiter anhand standardisierter Kriterien, bezogen auf die Jahreszielsetzung, ein Beurteilungsprofil.
 3. Beim Jahresgespräch werden die Beurteilungsprofile verglichen und die Abweichungen eingehend besprochen.
 4. Die negativen Abweichungen gegenüber der Jahreszielsetzung werden der zentralen Schulungsstelle als Weiterbildungsbedürfnisse mitgeteilt.

Auffallend am Leistungsbeurteilungs-System der Cerberus AG ist, dass die Leistungsbeurteilung nicht mit der Salärfestsetzung gekoppelt ist.

E) Entscheidungen im Rahmen der Weiterbildung

a) Regelung des Entscheidungsverfahrens

Das Entscheidungsverfahren im Rahmen der Weiterbildung der Führungskräfte ist bei der Cerberus AG nicht schriftlich geregelt sondern beruht auf einem Konsens der beteiligten Entscheidungsträger.

b) Entscheidungs-Instanz

Die Instanz, die letztlich über die Realisation der Weiterbildungspläne für Führungskräfte entscheidet, ist der Direktor der Cerberus AG.

c) Einbezogene Personen bzw. Personengruppen

In die Entscheidung über die Realisation der Weiterbildungspläne für Führungskräfte werden einbezogen:

- die Geschäftsleitung
- die Chefs der Stabsstellen
- der Leiter der zentralen Schulung
- die Abteilungsleiter (Stellungnahme).

d) Entscheidungskriterien

Als Entscheidungskriterien werden hauptsächlich herangezogen:

- Nachweis der Notwendigkeit
- Bezug zur Unternehmungspolitik
- Kosten
- Kapazitätskriterien.

e) Entscheidungsgrundlagen

Entscheidungsgrundlagen sind die Anträge des Leiters der Zentralen Schulung für die geplanten Weiterbildungsvorhaben.

Die Anträge werden nicht in Form von Alternativ-Anträgen vorgelegt, dafür sind die kritischen Punkte speziell hervorgehoben.

F) Anordnung der Weiterbildungsmassnahmen

a) Anordnung oder Angebot

Die beschlossenen Weiterbildungsmassnahmen sind bei der Führungsschulung verpflichtend.

b) Träger der Anordnungsbefugnis

Träger der Anordnungsbefugnis ist der jeweilige direkte Vorgesetzte.

Die Einladung zu den einzelnen Weiterbildungsveranstaltungen er-

folgt durch die zentrale Schulung.

c) Massnahmen zur Motivation

Die Cerberus AG hat bisher keine spezifischen unterstützenden Massnahmen zur Sicherung der Motivation der Seminarteilnehmer ergriffen.

G) Kontrolle der Weiterbildung von Führungskräften

a) Art der Kontrollen

Im Rahmen der Weiterbildung der Führungskräfte werden bei der Cerberus AG folgende Kontrollen durchgeführt:

- Durchführungskontrolle

Die Ergebnisse der Durchführungskontrolle werden in Form eines Jahresberichtes an die Entscheidungs-Träger weitergeleitet.

- Kontrolle im Lernfeld

In den einzelnen Seminaren werden täglich Evaluationsgespräche durchgeführt.

Am Ende des Seminars erfolgt ein Auswertungsgespräch mit den Teilnehmern.

- Kontrolle im Funktionsfeld

Anlässlich des Jahresgespräches wird der Erfolg der vom Mitarbeiter besuchten Seminare beurteilt.

Eine Wirtschaftlichkeitskontrolle erfolgt nicht, weil eine derartige Kontrolle nach Auffassung des Ausbildungsverantwortlichen nicht möglich ist.

b) Träger der Kontrollen

Träger der Durchführungskontrolle und der Kontrolle im Lernfeld ist die Weiterbildungs-Instanz.

Träger der Kontrolle im Funktionsfeld sind die jeweiligen Linien-vorgesetzten.

H) Mitteleinsatz für die Weiterbildung der Führungskräfte

Der Mitteleinsatz für die Weiterbildung der Führungskräfte erfolgt aufgrund der beschlossenen Weiterbildungsvorhaben.

I) Weiterbildungsziele

Der Rahmen, in dem sich bei der Cerberus AG die Weiterbildung bewegen soll, ist in der Unternehmungspolitik durch verschiedene grundsätzliche Aussagen abgesteckt.

Die wichtigsten Aussagen, die direkt oder indirekt die Weiterbildung betreffen, sollen daher auszugsweise dargestellt werden:

- Stellung der Unternehmung in der Umwelt

"Die Anerkennung der Verpflichtung der Unternehmung gegenüber dem einzelnen und der menschlichen Gesellschaft gibt für alle Verhaltensbereiche eine oberste generelle Leitlinie".

- Sicherung der Unternehmung auf lange Sicht

"Die Sicherung der Zukunft verlangt aktives und zielgerichtetes Planen und Realisieren".,

- Organisationspolitik

"Oberstes Ziel der Organisation ist:

jedem einzelnen zu ermöglichen, sinnvoll und mit optimalem Wirkungsgrad im Interesse des Ganzen zu handeln".

- Personalpolitik

"Wir wollen in Erkenntnis, dass die Mitarbeiter das wertvollste Element unserer unternehmerischen Tätigkeit darstellen, durch eine aufgeschlossene, weitsichtige Personalpolitik mit fortschrittlichen Arbeitsbedingungen die Voraussetzungen zur Bildung einer echten Betriebsgemeinschaft schaffen, in der sich unsere Mitarbeiter wohlfühlen und sich durch Fähigkeit, Einsatz und gute Zusammenarbeit auszeichnen". (8. Grundsatz)

Konkret auf die Weiterbildung bezogen, finden sich folgende Aussagen:

"Wir legen grossen Wert auf gründliche Einführung und Ausbildung unserer neuen Mitarbeiter in ihre Arbeitsbereiche".

"Wir fördern jegliche interne und externe Weiterbildung, die im betrieblichen Interesse liegt".

- Führungspolitik

"Wir wollen unsere Mitarbeiter in der Entfaltung ihres Leistungswillens, ihrer Initiative und ihrer Fähigkeiten fördern und sie zu verantwortungsbewusstem, aktivem Handeln im Interesse der allgemeinen Unternehmensziele führen;

hierzu halten wir uns insbesondere an folgende Prinzipien:

- Schaffung von integralen Verantwortungsbereichen mit weitgehender Selbständigkeit in Planung, Durchführung und Kontrolle
- Aktives Mitwirken der Stelleninhaber bei der Erarbeitung der Organisation und der Ziele, die ihren Verantwortungsbereich berühren
- Förderung des Willens und der Fähigkeit zur positiven Zusammenarbeit auf allen Stufen".

Ueber diese allgemeinen unternehmungspolitischen Grundsätze hinaus gelten für die Weiterbildung folgende Richtlinien:

- Die Weiterbildung soll in jedem Fall eine direkte und konkrete Implementierung in der Unternehmung haben.
- Die Weiterbildung soll in der Regel auf der obersten Führungsstufe (Geschäftsleitung) beginnen und dann auf die unteren Führungsstufen hinuntergetragen werden.
- Neben der unternehmerischen Zielsetzung sind bei der Weiterbildung auch die mitarbeiterbezogenen Aspekte zu berücksichtigen.

Die Operationalisierung der allgemeinen Grundsätze und Richtlinien erfolgt bei der Rahmenplanung in Form von Grobzielen (z.B. Verbesserung des Kommunikationsverhaltens).

Die Grobziele werden dann für die einzelnen Weiterbildungs-
massnahmen in konkrete Lernziele umgesetzt.

3.4.3.3. Resultate der Fragebogenaktion bei der Cerberus AG

A) Einführende Bemerkungen

Für die Fragebogenaktion bei den Führungskräften der Cerberus AG
wurden 25 Fragebogen verteilt.

Davon haben wir 18 Fragebogen ausgefüllt zurückerhalten, was ei-
ner Rücklaufquote von 72 % entspricht.

Die eingetroffenen Fragebogen weisen folgende Verteilungsmerk-
male auf:

a) Führungsstufen ¹⁾

		Anzahl Bogen
1	Führungsstufe 1	6
2	Führungsstufe 2	6
3	Führungsstufe 3	5
	keine Angaben	1
	TOTAL	18

1) Vgl. Anhang II

b) Funktionen ¹⁾

		Anzahl Bogen
T	Technik	4
F	Fabrikation	3
V	Verkauf	3
A	Administration	7
	keine Angaben	1
	TOTAL	18

c) Altersgruppe ¹⁾

		Anzahl Bogen
-45	bis 45 Jahre	12
+45	über 45 Jahre	2
	keine Angaben	4
	TOTAL	18

d) Anzahl besuchter Seminare bzw. Kurse für Führungskräfte in der Firma

Besuchte Seminare	0	1	2	3	4	5	≥ 5	TOTAL
Anzahl Nennungen	2	5	1	1	3	1	5	18

1) Vgl. Anhang II

Bei der Interpretation der nachfolgenden Resultate ist zu beachten, dass die oberste Führungsstufe (1), die Funktionsgruppe Administration und die Altersgruppe bis 45 Jahre relativ zu den übrigen Verteilungskriterien stark besetzt sind.

Aufgrund der geringen Anzahl Fragebogen haben wir auf eine Auswertung nach den einzelnen Verteilungskriterien verzichtet.

B) Resultate

Da die Darstellung der Resultate der 18 Fragebogen für sich genommen wenig aussagefähig ist, stellen wir sie den Resultaten der Gesamterhebung gegenüber.

Von dieser Gegenüberstellung versprechen wir uns hauptsächlich Hinweise darauf, welche Resultate der Gesamterhebung auch in relativ kleinen Firmen-Stichproben tendenziell als gültig betrachtet werden können.

a) Weiterbildung in innerbetrieblichen Seminaren/Kursen

Frage 1: Welche Weiterbildungsinhalte sollten nach Ihrer Meinung in innerbetrieblichen Seminaren oder Kursen für Führungskräfte primär vermittelt werden?

Tabelle 24 : Weiterbildungsinhalte nach Lernbereichen

Lernbereiche:	Anzahl Nennungen in %		Rang	
	G ¹⁾	C ¹⁾	G	C
Führungswissen	64	56	2	2
Führungskönnen	58	44	3	3
Führungsverhalten	72	72	1	1

1) G = Werte in der Gesamterhebung

C = Werte der Fragebogenaktion bei Cerberus AG

Die Anzahl der genannten Beispiele ist für eine vertretbare Schwerpunktbildung zu gering ausgefallen (~ 9 Beispiele je Lernbereich).

Frage 2: Welche Zusammensetzung des Teilnehmerkreises bevorzugen Sie persönlich für innerbetriebliche Seminare oder Kurse für Führungskräfte?

Tabelle 25 : Zusammensetzung des Teilnehmerkreises

		Anzahl Nennungen in %	
		G	C
1	Führungskräfte derselben Kaderstufe	50	56
2	Führungskräfte verschiedener Kaderstufen	50	44
3	Führungskräfte derselben Funktion	19	11
4	Führungskräfte verschiedener Funktionen	64	67
5	Führungskräfte derselben organisatorischen Einheit	14	22

Die Auswertung nach Mehrfachnennungen ergab folgende Resultate (Vergleichszahlen der Gesamterhebung in Klammern):

- Führungskräfte derselben Kaderstufe aber verschiedener Funktionen 44 % (27 %)
- Führungskräfte verschiedener Kaderstufen und Funktionen 22 % (38 %).

Auf die beiden übrigen Kombinationen (1 + 3; 2 + 3) entfielen nur Einzelnennungen.

Frage 3: Welche der nachfolgenden Weiterbildungsmethoden sollten nach Ihrer Meinung in innerbetrieblichen Seminaren oder Kursen für Führungskräfte schwerpunktmässig eingesetzt werden?

Tabelle 26 : Weiterbildungsmethoden

		Anzahl Nennungen in %		Rang	
		G	C	G	C
1	Dias, Tonbildschau, Filme	50	50	3	4
2	Vortrag	18	30	6	5
3	Konferenzmethode	72	72	2	3
4	Besichtigungen	20	11	5	6
5	Lösen von Fallstudien	82	89	1	1
6	Planspiele mit Hilfe des Computers	10	6	7	7
7	Rollenspiele	43	78	4	2

Frage 4: Welche Gründe sprechen nach Ihrer Meinung für den Einsatz interner bzw. externer Lehrkräfte (Referenten) in Seminaren oder Kursen für Führungskräfte?

Um bei der geringen Anzahl Fragebogen eine Verzerrung der Resultate zu vermeiden, sollen die Aussagen der befragten Führungskräfte sinngemäss wiedergegeben werden.

Für den Einsatz interner Lehrkräfte sprechen folgende Gründe: (Anzahl bei Mehrfachnennungen in Klammern)

- Kenntnis der spezifischen Verhältnisse und Probleme
 - Gründliche Kenntnis der Firma
 - Kenntnis der betriebsspezifischen Probleme (3)
 - Vertrautheit mit Betriebsverhältnissen
 - Geeignet für die Vermittlung von Firmen-, Branchen- oder Produktekenntnissen
 - Sach- bzw. zielgerichtete Problemanalysen vor allem zur Erreichung kurzfristig erforderlicher Ergebnisse
 - Sachbezogenheit
- (Grundsätzlich abhängig von Thema und Lehrkraft)

- Referent kennt Arbeit und Mentalität.

Für den Einsatz externer Lehrkräfte sprechen folgende Gründe: (Anzahl bei Mehrfachnennungen in Klammern)

- Keine Betriebsblindheit (2)
Unvoreingenommenheit
- Von innerbetrieblichen "Reibereien" distanziert
Sieht Probleme im grösseren Rahmen
- Unvoreingenommenheit
Ueberbetriebliche Erfahrung
- Objektivität und ganzheitliche Betrachtung
- Unbelastet
- Sind grundsätzlich vorzuziehen, weil sie nicht durch "Interna" belastet sind
- Neue Methoden und Erkenntnisse
- Oeffnen des Blickwinkels für Probleme und Lösungen anderer Firmen
- Neue Ideen
Unbefangeneres Agieren
- Haben viel Erfahrung und Wissen, weil sie auch andere Betriebe kennen
- Fachliche Kompetenz (2)
- Kein Prophet im eigenen Lande (3)

Frage 5: Wie sollten nach Ihrer Meinung die innerbetrieblichen Seminare bzw. Kurse für Führungskräfte zeitlich durchgeführt werden?

Tabelle 27 : Zeitliche Durchführung

		Anzahl Nennungen in %	
		G	C
1	hauptsächlich während der Arbeitszeit	57	61
2	in einem bestimmten Verhältnis Arbeitszeit/Freizeit	41	39
3	hauptsächlich während der Freizeit	2	0
TOTAL		100	100

Frage 6: Wird in Ihrer Firma auf Ihre persönlichen Weiterbildungsbedürfnisse genügend eingegangen?

Tabelle 28 : Eingehen auf persönliche Weiterbildungsbedürfnisse

		Anzahl Nennungen in %	
		G	C
1	Ja	58	72
2	Nein	37	28
TOTAL		95	100

b) Individuelle Weiterbildung

Frage 7: Es wird häufig die Meinung vertreten, dass die Verantwortung für die Weiterbildung der unterstellten Mitarbeiter beim jeweiligen Vorgesetzten liegt. Stimmen Sie dieser Meinung uneingeschränkt, nur teilweise oder gar nicht zu?

Tabelle 29 : Verantwortung für die Weiterbildung

		Anzahl Nennungen in %	
		G	C
1	Stimme uneingeschränkt zu	17	17
2	Stimme nur teilweise zu	76	78
3	Stimme gar nicht zu	7	5
	TOTAL	100	100

Die Gründe, die dagegen sprechen, dass die Verantwortung uneingeschränkt beim jeweiligen Vorgesetzten liegen, können ausnahmslos in die 4 Kategorien, die bei der Gesamterhebung ermittelt wurden, eingeordnet werden:

- Eigeninitiative des unterstellten Mitarbeiters, Vorgesetzter kann lediglich unterstützen
- Verantwortung für eine wirksame Koordination und die Durchführung liegt bei übergeordneten Instanzen
- Vorgesetzter ist kein Ausbildungsfachmann
- Zeitmangel.

Frage 8: Nach welcher Methode haben Sie persönlich schon Weiterbildung am Arbeitsplatz vermittelt erhalten?

Tabelle 30 : Weiterbildungsmethoden am Arbeitsplatz

		Nennungen in %		Rang	
		G	C	G	C
1	Anleitung und Beratung durch den Vorgesetzten	58	33	2	2
2	Systematischer Einsatz als Stellvertreter	26	17	3	5
3	Job Rotation	16	0	5	6
4	Zuweisung von Spezialaufgaben oder -Projekten	69	72	1	1
5	Multiple Führung	24	33	4	2
6	Programmierte Unterweisung	10	17	6	4

Frage 9: Verfügen Sie neben Ihren Hauptaufgaben über genügend Zeit, um sich mit der Weiterbildung Ihrer direkt unterstellten Mitarbeiter zu beschäftigen?

Tabelle 31 : Zeit für die Beschäftigung mit der Weiterbildung der unterstellten Mitarbeiter

		Nennungen in %	
		G	C
1	Ich verfüge über genügend Zeit	36	50
2	Ich verfüge nicht über genügend Zeit	60	50
TOTAL		96	100

Frage 10: Wie ermitteln Sie die Weiterbildungsnotwendigkeiten bzw. die Weiterbildungsbedürfnisse Ihrer direkt unterstellten Mitarbeiter?

Tabelle 32 : Ermittlung der Weiterbildungsnotwendigkeit bzw. -bedürfnisse

		Nennungen in %	
		G	C
1	durch periodische Leistungsbeurteilungen	45	61
2	durch systematische Beobachtungen am Arbeitsplatz	54	56
3	durch das Aufzeichnen wiederholt aufgetauchter Fehler	31	50
4	durch periodische Durchführung von Mitarbeitergesprächen	72	89

Die Auswertung nach Mehrfachnennungen hat aufgezeigt:

- 56 % der Nennungen bei der Antwortmöglichkeit "durch periodische Durchführung von Mitarbeitergesprächen" fielen mit der Antwortmöglichkeit "durch periodische Leistungsbeurteilungen" zusammen.

Frage 11: Welcher der nachfolgenden Weiterbildungsformen geben Sie für Ihre persönliche Weiterbildung den Vorzug?

Tabelle 33 : Weiterbildungsformen

		Nennungen in %	
		G	C
1	Weiterbildung in Weiterbildungsinstituten	49	56
2	Weiterbildung in innerbetrieblichen Seminaren/Kursen	62	61
3	Weiterbildung im Selbststudium	22	17
4	Weiterbildung am Arbeitsplatz	26	17

c) Weiterbildungsziele

Frage 12: Welche Weiterbildungsziele verfolgt Ihre Firma, bezogen auf die Führungskräfte, hauptsächlich?

- Im Rahmen der eigenen Zielsetzung Teilziele an Mitarbeiter und Gruppen weitergeben können.
Probleme systematisch anpacken
- Dem Aufgabengebiet entsprechende Führungskräfte zu haben
- Humane Führung
Volle Entfaltung der Mitarbeiter am Arbeitsplatz
- Persönliche Entfaltung
Image-Verbesserung
Leistungssteigerung
- Kenntnis von modernen, bewährten Führungsmethoden
Sicherung der Unternehmung
Verbesserung der Effizienz
- Einheitliches Führungsmodell
Grundmethoden und Systematik
Förderung der menschlichen Führungsaspekte
- Mitarbeiter sollen arbeitsfähige Basis erhalten, die es ihnen erlaubt, den Problemen adäquate Lösungen zu finden und zu realisieren
- Systematisiertes Arbeiten und Entscheiden
Gemeinsame Sprache
Richtiges Kommunikationsverhalten
- Einheitliche Sprache und Philosophie
Systematik im Problemlösen
Förderung des Kommunikationsverhaltens
Handhabung der Führungsinstrumente
- Systematisches Erfassen von Problemen
Methodik des Problemlösens und Entscheidens
Methodik der Menschenführung
Optimales Gestalten des Führungsbereiches

- Führungsstil verbessern
Wirkungsgrad erhöhen
Entscheidungsmethodik
- Gleiche Ideologie vom obersten bis untersten Kader
Analoges methodisches Vorgehen und Delegation
Weiterbestehen des ausgezeichneten Betriebsklimas
Erhalten der Leistungsfähigkeit
- Förderung jeglicher interner und externer Weiterbildung, die
im betrieblichen Interesse liegt (Grundsatz 8 der Unternehmenspolitik)
- Kommunikation
Verbesserung der Verkaufstätigkeit
- Nicht bekannt

Keine Nennung bei 3 Führungskräften.

Frage 13: Aus welchen Informationsquellen sind Ihnen die Weiterbildungsziele für Führungskräfte Ihrer Firma bekannt?

- Unternehmungspolitik
Mittelfristplan der Schulungsabteilung
Seminarprogramme
- Persönliche Gespräche mit dem Vorgesetzten
Unternehmungspolitik
- Unternehmungspolitik (3)
- Gespräche mit dem Vorgesetzten (2)
- Unternehmungspolitik
Kaderkonferenzen
- Zentrale Ausbildungsstelle
Mitteilungen Kursprogramm
Hauszeitung
- Information durch Ausbildungsabteilung
Kaderkonferenzen
- Aus Kursprogrammen und Orientierung anlässlich der Seminare

- Kaderbulletin, Kaderinformation
Ausbildungsraster
- Grundsatz 8 der Unternehmungspolitik
- Durch persönliche Kontakte
- nicht bekannt

Keine Nennungen bei 3 Führungskräften.

Frage 14: Ist es für Sie von Bedeutung, die Ziele, die mit der Weiterbildung der Führungskräfte in Ihrer Firma verfolgt werden, zu kennen?

100 % der befragten Führungskräfte haben diese Frage mit Ja beantwortet.

Frage 15: Welche der nachfolgenden allgemeinen Ziele sollte Ihre Firma nach Ihrer Meinung mit der Weiterbildung der Führungskräfte in 1., 2., 3. Priorität verfolgen?

- 1 Erhalten der Leistungsfähigkeit der Führungskräfte für die gegenwärtige Tätigkeit
- 2 Steigerung der Leistungsfähigkeit der Führungskräfte
- 3 Anpassen der Leistungsfähigkeit der Führungskräfte an veränderte Umweltbedingungen
- 4 Anpassen der Leistungsfähigkeit der Führungskräfte bei Beförderungen
- 5 Steigerung der Leistungsbereitschaft der Führungskräfte
- 6 Verbesserung des Unternehmungs-Image
- 7 Befähigung der Führungskräfte zur Nutzung von Aufstiegschancen
- 8 Unterstützung der Persönlichkeitsentfaltung und -entwicklung der Führungskräfte

- 9 Verbesserung des sozialen Klimas in der
Unternehmung

- Förderung des Verantwortungsbewusstseins der
10 Führungskräfte gegenüber der Gesellschaft und
der natürlichen Umwelt

- Sicherung der beruflichen Mobilität für alle
11 Führungskräfte

Als Resultat haben wir in der Gesamterhebung ermittelt: 1)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Priorität	18	58	42	6	11	6	4	40	6	17	12
2. Priorität	7	21	38	10	10	13	7	40	14	25	13
3. Priorität	11	16	16	7	16	10	5	30	22	34	23
TOTAL	36	95	96	23	37	29	16	110	42	76	48
Rangfolge	8	3	2	10	7	9	11	1	6	4	5

Das Resultat der Antworten auf diese Frage zeigt bei Cerberus AG folgendes Bild:

Tabelle 34 : Weiterbildungsziele nach Prioritäten

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Priorität	0	2	8	0	0	2	2	2	0	3	1
2. Priorität	0	2	2	1	1	0	1	6	2	2	1
3. Priorität	1	3	1	2	2	0	0	3	2	3	1
TOTAL	1	7	11	3	3	2	3	11	4	8	3
Rangfolge		4	1					1		3	

3.5. Generelle Folgerungen

Die Erhebung hat eine Fülle von Informationen über die konkrete Ausgestaltung der Weiterbildung von Führungskräften in der Praxis gebracht.

Welche generellen Folgerungen lassen sich daraus ziehen?

A) Die Resultate der Interviewreihe in der Gesamterhebung stimmen weitgehend mit den Resultaten im Fallbeispiel Cerberus AG überein.

Cerberus unterscheidet sich von der Mehrzahl der Firmen im Untersuchungsfeld speziell durch:

- Die festgeschriebenen konkreten Aussagen zur Weiterbildung in der schriftlich formulierten und allen Mitarbeitern ausgehändigten Unternehmungspolitik
- Der hohe Anteil an Hinweisen auf die Unternehmungspolitik als Informationsquelle, aus der den Führungskräften die Weiterbildungsziele der Firma bekannt sind
- Das salär unabhängige institutionalisierte Leistungsbeurteilungssystem zur Ermittlung der Weiterbildungsbedürfnisse
- Die direkte Unterstellung der Weiterbildung unter den Direktor der Firma
- Das konsequent angewandte Prinzip der direkten und konkreten Implementierung der Weiterbildung in der Unternehmung.

Diese Unterschiede weisen darauf hin, dass bei der Cerberus AG, im Vergleich zu den Firmen im Untersuchungsfeld auf die grundsätzlichen Aspekte der Weiterbildung (Politik, Richtlinien) besonders Wert gelegt wird.

Die positive Auswirkung dieser "Weiterbildungsphilosophie" auf das Ergebnis der Weiterbildung der Führungskräfte kann aufgrund der Resultate der Erhebung nicht nachgewiesen werden.

In der Fragebogenaktion weisen einzelne Vergleichswerte zwischen der Gesamterhebung und der Cerberus AG auf firmenspezifische Unterschiede hin:

- Eingehen auf persönliche Weiterbildungsbedürfnisse (vgl.S.166)
Anteil der Ja-Nennungen
Gesamterhebung: 58 %
Cerberus AG 72 %
- Zeit für die Beschäftigung mit der Weiterbildung der unterstellten Mitarbeiter (vgl. S. 168)
Anteil der Antworten "Ich verfüge über genügend Zeit"
Gesamterhebung: 36 %
Cerberus AG: 50 %
- Ermittlung der Weiterbildungsnotwendigkeiten bzw. -bedürfnisse (vgl. S. 169)
 - durch periodische Leistungsbeurteilung
Gesamterhebung: 45 %
Cerberus AG: 61 %
 - durch periodische Durchführung von Mitarbeitergesprächen
Gesamterhebung: 72 %
Cerberus AG: 89 %.

Bei den übrigen Fragen hat sich zwischen den Resultaten der Gesamterhebung und der Cerberus AG eine hohe Uebereinstimmung eingestellt.

Aus diesen Ausführungen lässt sich folgende generelle Folgerung ziehen:

Die weitgehende Uebereinstimmung der Resultate des Fallbeispiels Cerberus AG mit den Schwerpunkten in der Gesamterhebung lässt erkennen, dass die dispositiven Probleme bei der Weiterbildung von Führungskräften in der Praxis relativ einheitlich gelöst bzw. beurteilt werden.

Die Gewichtung der einzelnen Teilaspekte beim Ausbau des Weiterbildungssystems für Führungskräfte hängt von der verfolgten "Weiterbildungsphilosophie" in der einzelnen Unternehmung ab.

B) Zu einzelnen Fragen bzw. Problemkreisen trat in der Gesamterhebung die firmenspezifische Beurteilung sehr deutlich hervor. Dies trifft speziell zu für:

- die Gewichtung der allgemeinen Weiterbildungsziele und übergeordneten Richtlinien (vgl. S. 115, 116, 119)
- die Höhe des Mitteleinsatzes für die Weiterbildung der Führungskräfte (vgl. S. 112)
- die Bestimmung der Zeitdauer und des Zeitpunktes der Weiterbildungsbemühungen (vgl. S. 92, 133)
- die Bestimmung der Lehrkräfte (vgl. S. 91, 131-132)
- die Auswahl der Inhaltskategorien, die primär berücksichtigt werden sollen (vgl. S. 89, 90, 124-127).

Diese Feststellungen lassen folgende generelle Folgerung zu.

Bei der Lösung einzelner dispositiver Probleme spielt die konkrete Situation der einzelnen Unternehmung eine ausschlaggebende Rolle.

C) Die ursprünglich geäußerte Vermutung, dass zwischen den theoretischen Lösungsvorschlägen und der praktischen Ausgestaltung erhebliche Differenzen bestehen, liess sich lediglich für einzelne Aspekte bestätigen. Dies trifft speziell zu für:

- die Ermittlung der Weiterbildungsbedürfnisse (ausschliesslich direkte Methode)

- die fehlende Institutionalisierung einer umfassenden Kaderplanung bis zur Stufe Kaderförderungspläne
- die Art der Entscheidungsgrundlagen (keine Alternativpläne)
- den fehlenden Einsatz quantitativer Kontrollverfahren im Bereich der Weiterbildung.

In den übrigen Punkten sind die Auffassungsdifferenzen zwischen Theorie und Praxis eher gradueller Art.

Daraus lässt sich folgende generelle Folgerung ziehen:

Angepasste theoretische Lösungskonzepte haben in der Praxis gute Realisierungschancen.

Die erhobenen Informationen bringen zu den einzelnen dispositiven Teilproblemen eine Reihe von beachtungswerten Hinweisen. Wir verzichten an dieser Stelle darauf, die Resultats-Schwerpunkte zusammenfassend zu wiederholen, weil im nachfolgenden 4. Teil, bei der Bearbeitung der einzelnen Teilprobleme, die relevanten Resultate interpretiert und die Folgerungen für den Lösungsansatz gezogen werden.

4. LOESUNGSANSATZ

In diesem Teil soll gemäss Zielsetzung (vgl. Abschnitt 1.3.) ein Ansatz zur Lösung der dispositiven Probleme bei der Weiterbildung von Führungskräften aufgezeigt werden.

Die Entwicklung des Lösungsansatzes erfolgt auf der Basis der theoretischen Grundlagen (Teil 2) und der Resultate der empirischen Erhebung (Teil 3).

Daneben stützen wir uns auf eine Ausgangsdefinition der Unternehmung und verschiedene Grundannahmen ab.

Wir werden zu einzelnen Problemen auch unsere persönliche, subjektive Stellungnahme abgeben.

Dies scheint uns aus folgenden Gründen gerechtfertigt:

- Unser Untersuchungsobjekt ist einer quantitativen Messung nur in sehr begrenztem Umfang zugänglich. Dadurch sind die meisten Probleme nur auf der Grundlage qualitativ umschriebener Wertvorstellungen lösbar.
- Solange die Wertvorstellung, die wir unserem Lösungsansatz zugrundelegen, unmissverständlich als solche erkennbar sind, ist eine intersubjektive Prüfung jederzeit möglich.

Für den Aufbau des Lösungsansatzes haben wir folgendes Vorgehen gewählt:

- Darstellung der Grundlagen für den Lösungsansatz
 - Ausgangsdefinition der Unternehmung und Grundannahmen
 - Problemstellung und Zielsetzung für den Lösungsansatz.
- Ableitung des Lösungsansatzes

Aufbauend auf diesen Grundlagen soll ein Lösungsansatz für die dispositiven Aufgaben bei der Weiterbildung der Führungskräfte entwickelt werden.

- Darstellung des Gesamtansatzes

Die Ergebnisse der Ueberlegungen bei der Ableitung des Lösungsansatzes sollen abschliessend gesamthaft dargestellt werden.

4.1. Grundlagen

In diesem Abschnitt werden:

- die Ausgangsdefinition der Unternehmung
- die Grundannahmen
- die Problemstellung und die Zielsetzung

für den Lösungsansatz dargestellt.

4.1.1. Ausgangsdefinition und Grundannahmen

Für die weitere Arbeit scheint es uns notwendig, einen Begriff, der bei den folgenden Ausführungen sehr oft verwendet wird, genau zu umschreiben sowie einige Grundannahmen zu treffen.

A) Begriff der Unternehmung

Die Lösung der dispositiven Probleme im Zusammenhang mit der Weiterbildung der Führungskräfte erfolgt in der Unternehmung.

Die Unternehmung kann je nach Untersuchungsziel durch verschiedene Merkmale charakterisiert werden.

Für unsere Arbeit sind folgende Merkmale der Unternehmung besonders relevant: ¹⁾

- Die Unternehmung stellt ein System dar, in dem Leistungen für Dritte erstellt werden (produktives System)
- Die Unternehmung wird getragen durch Individuen und Gruppen von Individuen (soziales System)
- Die Unternehmung verfolgt mit der Leistungserstellung bestimmte Ziele (zielgerichtetes System)

1) Vgl. dazu
Ulrich H. (1970)
Rühli E. (1973)

- Durch die enge Verbindung mit der sich stetig wandelnden Umwelt entstehen in der Unternehmung laufend neue Probleme, die gelöst werden müssen (offenes System).

Für die weitere Arbeit gehen wir von folgendem Unternehmensbegriff aus:

Die Unternehmung stellt im Rahmen unserer Problemstellung ein produktives, soziales, zielgerichtetes und offenes System dar.

B) Komplexität der Probleme (Grundannahme 1)

In der Einleitung zu dieser Arbeit wurde festgehalten, dass die rapide Entwicklung in der Technologie, die Wissenszunahme in den einzelnen Wissenschaftsdisziplinen und die Veränderungen im sozialen Bereich die Anforderungen an die Führungskräfte zunehmend komplexer werden liess.

Nach unserer Auffassung spricht nichts dafür, dass diese Entwicklung in den kommenden Jahren abgeschwächt wird.

Für die weitere Arbeit gehen wir deshalb von folgender Annahme aus:

Die Probleme, die von den Führungskräften in der Unternehmung zu lösen sind, werden vielfältiger und zunehmend komplexer.

C) Mittelcharakter der Weiterbildung (Grundannahme 2)

Wir gehen davon aus, dass die Weiterbildung der Führungskräfte in der Unternehmung nicht zum Selbstzweck betrieben wird, sondern das Erreichen der Unternehmensziele unterstützen soll.

In der Ziel-Mittel-Kette der gesamtunternehmerischen Zielsetzung stellt die Weiterbildung ein Mittel zur Erreichung übergeordneter Ziele dar.

Diese Annahme scheint uns nicht nur vom theoretischen Standpunkt aus vertretbar, da bei der Erhebung 80 % der Interviewpartner den Beitrag, den die Weiterbildung der Führungskräfte zur Errei-

chung der Unternehmensziele leistet, im Skalenbereich 4 - 7 eingestuft haben.

Für die Entwicklung des Lösungsansatzes gehen wir von folgender Annahme aus:

Die Weiterbildung der Führungskräfte stellt ein Mittel zur Erreichung der Unternehmensziele dar.

D) Lernbarkeit der Führung (Grundannahme 3)

Die Frage nach der Lernbarkeit der Führung stellt im Hinblick auf die Entscheidung, ob eine bestimmte Weiterbildungsmassnahme durchgeführt werden soll oder nicht, eine zentrale Frage dar.

Die Theorie hat bis heute noch keine abschliessende Antwort auf diese Frage gefunden. (Vgl. S. 62)

Wie unsere Erhebung gezeigt hat, wird diese Frage auch in der Praxis unterschiedlich beurteilt. (Vgl. S. 120)

Für die Entwicklung des Lösungsansatzes kann davon ausgegangen werden:

- Das zur Führung benötigte Grundwissen und die reinen Führungstechniken gelten allgemein als lernbar.
 - Für die Elemente:
 - "Persönlichkeitsentwicklung"
 - "Personenbezogene Führungsfähigkeiten"
 - "Führungsverhalten"
- wird mehrheitlich angenommen, dass vorhandene Anlagen durch die Weiterbildung gefördert werden können.

E) Investitionscharakter der Weiterbildung (Grundannahme 4)

Aus theoretischer Sicht kann die Weiterbildung als Investition in das menschliche Leistungspotential angesehen werden. (Vgl. S. 62)

Eine Anwendung der Investitionsrechnung im Bereich der Weiterbildung der Führungskräfte wird in der Praxis eher skeptisch be-

urteilt. (Vgl. S. 118)

Auch die Forderung nach Kostenwirtschaftlichkeit im Bereich der Weiterbildung wird von der Mehrzahl der Ausbildungsverantwortlichen nicht uneingeschränkt akzeptiert. (Vgl. S. 113)

Als Hauptgrund wurde die mangelnde Quantifizierbarkeit des Weiterbildungserfolges angegeben.

Für die Entwicklung des Lösungsansatzes gehen wir von folgenden Annahmen aus:

- Die mangelnde Quantifizierbarkeit des Weiterbildungserfolges steht einer strengen Anwendung von Investitions- und Wirtschaftlichkeitsrechnungen entgegen.
- Aufwand-Nutzen-Ueberlegungen müssen deshalb auf eine übergeordnete Zielsetzung ausgerichtet sein.

Zusammenfassende Darstellung:

- Die Unternehmung stellt im Rahmen unserer Problemstellung ein produktives, soziales, zielgerichtetes und offenes System dar.
- Die Probleme, die von den Führungskräften in der Unternehmung zu lösen sind, werden vielfältiger und zunehmend komplexer.
- Die Weiterbildung der Führungskräfte stellt ein Mittel zur Erreichung der Unternehmungsziele dar.
- Das zur Führung benötigte Grundwissen und die reinen Führungstechniken gelten allgemein als lernbar.

Für die Elemente:

- "Persönlichkeitsentwicklung"
- "Personenbezogene Führungsfähigkeiten"
- "Führungsverhalten"

wird mehrheitlich angenommen, dass vorhandene Anlagen durch die Weiterbildung gefördert werden können.

- Die mangelnde Quantifizierbarkeit des Weiterbildungserfolges steht einer strengen Anwendung von Investitions- und Wirtschaftlichkeitsrechnungen entgegen.

Aufwand-Nutzen-Ueberlegungen müssen auf eine übergeordnete Zielsetzung ausgerichtet sein.

4.1.2. Problemstellung und Zielsetzung

Die bisherigen Ausführungen haben deutlich aufgezeigt, dass es sich bei den dispositiven Problemen im Rahmen der Weiterbildung der Führungskräfte um schlecht strukturierte Probleme handelt. ¹⁾

Die Entwicklung des Lösungsansatzes kann somit nicht in Form eines geschlossenen Modells erfolgen.

Wir versuchen deshalb, den Lösungsansatz wie folgt aufzubauen:

- In einem ersten Schritt soll eine allgemeine übergeordnete Zielsetzung für die Weiterbildung der Führungskräfte formuliert werden.
- Dann werden die einzelnen Teilprobleme, bezogen auf diese Zielsetzung, untersucht und die Lösungsalternativen mit dem höchsten Zielbezug bestimmt.
- Abschliessend werden die ausgewählten Lösungsalternativen zur Lösung der Teilprobleme zu einem Gesamtansatz zusammengefasst.

Bei der Entwicklung des Lösungsansatzes sollen folgende Aspekte speziell berücksichtigt werden:

1) Zur Struktur von Problemen vgl.
Heinen E. (1974, 54-64)

- Die Teilprobleme sollen möglichst umfassend und in den wesentlichsten Zusammenhängen angegangen werden (integrierter Ansatz).
- Der Lösungsansatz soll in der Praxis realisierbar sein (praxisbezogener Ansatz).

Die Zielsetzung für den Lösungsansatz kann somit wie folgt umschrieben werden:

Der Lösungsansatz:

- soll aufzeigen, wie auf der Basis einer allgemeinen übergeordneten Zielsetzung die dispositiven Aufgaben im Rahmen der Weiterbildung der Führungskräfte gelöst werden müssen, damit die Zielsetzung optimal erfüllt wird.
- soll integriert, und praxisbezogen sein.

4.2. Ableitung des Lösungsansatzes

In diesem Abschnitt wird die allgemeine übergeordnete Zielsetzung für die Weiterbildung der Führungskräfte abgeleitet, die es erlauben soll, die Lösungsalternativen der einzelnen Teilprobleme zu beurteilen.

Auf der Basis dieser Zielsetzung werden anschliessend die Alternativen zur Lösung der Teilprobleme gewichtet und die geeignetsten Lösungsalternativen ausgewählt.

4.2.1. Ableitung der allgemeinen übergeordneten Zielsetzung

Die Notwendigkeit der Formulierung von Weiterbildungszielen wird in der Praxis unterschiedlich beurteilt.

Rund 50 % der Interviewpartner messen der Formulierung von allgemeinen Weiterbildungszielen eine relativ geringe Bedeutung zu. (Vgl. S. 114/115)

Dagegen ist es für 96 % der befragten Führungskräfte von Bedeutung, die Ziele, die in ihrer Unternehmung mit der Weiterbildung der Führungskräfte verfolgt werden, zu kennen. (Vgl. S. 145)

Aus theoretischer Sicht stellt die Formulierung der Weiterbildungsziele eine notwendige Voraussetzung dar für eine effiziente betriebliche Weiterbildung.

Ein Ziel beschreibt den Endzustand, der durch geeignete Massnahmen anzustreben ist.

Ohne klare Vorstellung vom Endzustand, der durch die Weiterbildungsmassnahmen anzustreben ist, fehlt der Massstab für:

- die Ausgestaltung des Weiterbildungssystems
- die Beurteilung der Notwendigkeit zur Durchführung bestimmter Weiterbildungsmassnahmen
- die Beurteilung des Erfolges oder Misserfolges der Weiterbildungsmassnahmen.

Es soll deshalb in diesem Abschnitt versucht werden, eine allgemeine übergeordnete Zielsetzung abzuleiten, auf die der Aufbau des Lösungsansatzes abgestützt werden kann.

Wir haben bereits festgehalten, dass die Weiterbildung der Führungskräfte ein Mittel zur Erreichung übergeordneter Ziele darstellt.

Die übergeordneten Ziele, nach denen sich auch die Weiterbildung der Führungskräfte richten müssen, sind die obersten Unternehmensziele.

Ausgangspunkt für die weiteren Ueberlegungen muss somit ein allgemeingültiges generelles Unternehmensziel sein.

In der Literatur hat sich die Auffassung durchgesetzt, dass i.d.R. das allgemeingültige generelle Unternehmensziel in der Sicherung des Fortbestandes der Unternehmung liegt.

Zur Sicherung des Fortbestandes der Unternehmung als produktives System ist das Erbringen einer marktgerechten Leistung unabdingbare Voraussetzung.

In den Prozess der Leistungserbringung sind die Führungskräfte einer Unternehmung in besonders hohem Masse eingegliedert.

Führungsfehler (speziell in den oberen Führungspositionen) können erhebliche Auswirkungen auf das Leistungsergebnis und somit auf den Fortbestand der Unternehmung haben.

Aus diesen Feststellungen ergibt sich als Mindestanforderung an das Mittel der Weiterbildung der Führungskräfte:

Verhindern von Führungsmängeln, die das zur Sicherung des Fortbestandes der Unternehmung erforderliche Leistungsergebnis beeinträchtigen.

Im vorhergehenden Abschnitt wurde die Annahme getroffen, dass die Probleme, die von den Führungskräften im Rahmen ihrer Führungsaufgabe zu lösen sind, zunehmend komplexer werden.

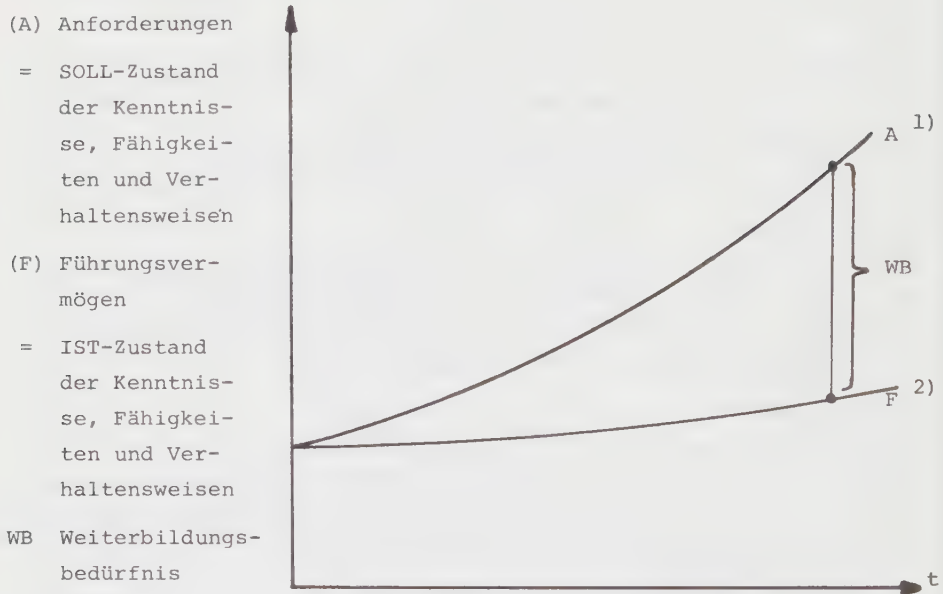
Dadurch verändern sich aber auch die zur Problemlösung benötigten Kenntnisse, Fähigkeiten und Verhaltensweisen.

Diese Veränderungen bewirken die Notwendigkeit zur permanenten Anpassung der bei der Grundausbildung erworbenen Grundlage an die veränderten Anforderungen.

Erfolgt diese Anpassung nicht, so entstehen bei den einzelnen Führungskräften Weiterbildungsbedürfnisse (Abweichung der SOLL-IST-Werte), die mit zunehmender Zeitdauer grösser werden.

Dieser Sachverhalt kann schematisch wie folgt dargestellt werden:

Schema 9 : Weiterbildungsbedürfnis



Da das Führungsvermögen (F) jeder einzelnen Führungskraft das Leistungsergebnis einer ganzen organisatorischen Einheit beeinflusst, kann jede Abweichung F A relativ rasch einen erheblichen Einfluss auf das Leistungsergebnis der Gesamtunternehmung ausüben.

- 1) Der Verlauf dieser Kurve ist leicht exponentiell angenommen, weil wir davon ausgehen, dass der Grad der Neuartigkeit und Komplexität der Probleme in kürzer werdenden Zeitabständen immer stärker zunimmt.
- 2) Der Verlauf dieser Kurve ist nicht horizontal angenommen, weil durch die tägliche Auseinandersetzung mit den neuartigen Problemen auch ohne intentionale Weiterbildung Lerneffekte eintreten.

Daraus lässt sich als Maximalanforderung an das Mittel der Weiterbildung ableiten:

Sicherstellen, dass die Summe der Weiterbildungsbedürfnisse bei den Führungskräften in der Unternehmung zu jedem Zeitpunkt Null ist.

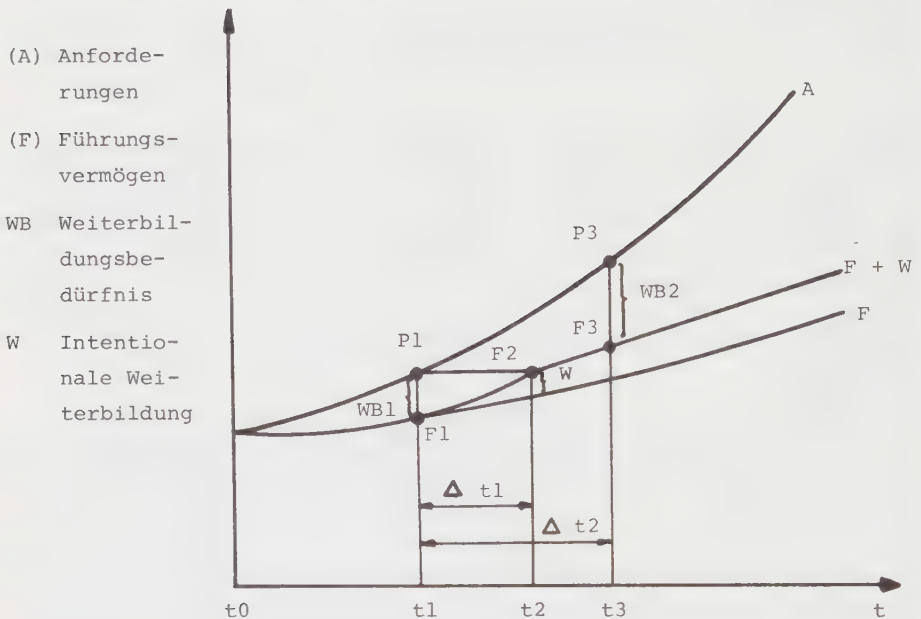
Wie dem Schema zu entnehmen ist, wäre die Summe der Weiterbildungsbedürfnisse dann zu jedem Zeitpunkt Null, wenn es gelingen würde, das Führungsvermögen aller Führungskräfte in der Unternehmung permanent den veränderten Anforderungen anzupassen.

Dieser Idealzustand ist in der betrieblichen Praxis nicht realisierbar, weil:

- bis heute kein Verfahren bekannt ist, das es erlauben würde, die zur Lösung der Führungsprobleme in einem bestimmten Zeitpunkt benötigten Kenntnisse, Fähigkeiten und Verhaltensweisen exakt vor auszubestimmen.
- die Summe der Weiterbildungsbedürfnisse mit zunehmender Zeitdauer zunimmt; zwischen dem Erkennen der Weiterbildungsbedürfnisse und der Realisation der notwendigen Weiterbildungsmassnahmen aber in jedem Fall eine längere Zeitspanne verstreicht. (Bestimmung der Lernziele, Aufbau der Lernprogramme, Durchführung der Weiterbildungsmassnahmen etc.)

Schematisch lässt sich dies wie folgt darstellen:

Schema 10 :Dynamische Entwicklung der Weiterbildungsbedürfnisse



Das Schema zeigt folgende Zusammenhänge auf:

1. Da es zum Zeitpunkt t_0 nicht möglich ist, die zur Lösung der Probleme (P_1) im Zeitpunkt t_1 benötigten Kenntnisse, Fähigkeiten und Verhaltensweisen exakt zu bestimmen, entwickelt sich eine Lücke zwischen A und F (WB_1).

Im Zeitpunkt t_1 kann festgestellt werden, dass ein Weiterbildungsbedürfnis (WB_1) besteht.

2. Der Aufbau und die Realisation der zur Beseitigung des Weiterbildungsbedürfnisses (WB_1) notwendigen Weiterbildungsmaßnahmen beanspruchen eine bestimmte Zeitspanne (Δt_1).

Nach erfolgter intentionaler Weiterbildung (W) verfügen die Führungskräfte über jene Kenntnisse, Fähigkeiten und Verhaltensweisen (F_2), die zur Lösung der Probleme (P_1) erforderlich sind. Der neue Stand der Kenntnisse, Fähigkeiten und Verhaltensweisen

(F2) würde auch weiterhin zur Lösung der anstehenden Probleme ausreichen, wenn der Grad der Neuartigkeit und Komplexität der Probleme unverändert bleiben, d.h. ab P1 A horizontal verlaufen würde.

3. Während der Zeitspanne Δt_2 verändern sich die Anforderungen an die Aufgaben, die von den Führungskräften zu lösen sind, erneut. Dadurch entwickelt sich wiederum eine Lücke zwischen A und F + W (WB2).

Im Zeitpunkt t_3 kann festgestellt werden, dass trotz der intentionalen Weiterbildung (W) neue Weiterbildungsbedürfnisse bestehen (WB2).

Aus den bisherigen Überlegungen lassen sich für die Ableitung der allgemeinen übergeordneten Zielsetzung folgende Konsequenzen ziehen:

1. Als Maximalanforderung gilt das Bestreben, dass die Summe der Weiterbildungsbedürfnisse zu jedem Zeitpunkt Null ist.

$$\sum WB_{tx} = 0$$

2. Das Bestreben der Unternehmung kann aber realistischerweise nur darin bestehen, die Summe der Weiterbildungsbedürfnisse möglichst minimal zu halten, d.h.

$$\sum WB_{tx} \rightarrow 0$$

3. Als Minimalanforderung gilt die Verhinderung des Auftretens von Weiterbildungsbedürfnissen, die das zur Sicherung des Fortbestandes der Unternehmung erforderliche Leistungsergebnis (L) beeinträchtigen.

$$WB_L = 0$$

Somit lassen sich die allgemeinen übergeordneten Ziele für die Weiterbildung der Führungskräfte wie folgt umschreiben:

$$\begin{array}{lcl} \Sigma \text{ WB}_{tx} & \longrightarrow & 0 \\ \text{WB}_L & = & 0 \end{array}$$

Die Weiterbildung der Führungskräfte soll:

- sicherstellen, dass die Summe der Weiterbildungsbedürfnisse bei den Führungskräften zu jedem Zeitpunkt möglichst minimal ist.
- aber mindestens das Auftreten von Weiterbildungsbedürfnissen verhindern, die das zur Sicherung des Fortbestandes der Unternehmung erforderliche Leistungsergebnis beeinträchtigen können.

Diese Zielsetzung gibt keinen quantitativen Massstab für die Beurteilung der Gestaltungsalternativen ab.

Sie zeigt aber die Richtung für die Entwicklung des Lösungsansatzes auf.

Die Frage nach den Anforderungen, die an den Lösungsansatz zu stellen sind, kann jetzt wie folgt formuliert werden:

Welchen Voraussetzungen muss das Weiterbildungssystem in der Unternehmung genügen, damit das Auftreten von WB_L verhindert werden kann und ΣWB_{tx} möglichst minimal ist?

Aufgrund der Ausführungen in diesem Abschnitt lässt sich diese Frage wie folgt beantworten:

- Die Verhinderung des Auftretens von WB_L ist dann am ehesten gewährleistet, wenn:
 - die Weiterbildungsbedürfnisse umfassend und frühzeitig erkannt werden
 - wenn das Weiterbildungssystem auf auftretende Weiterbildungsbedürfnisse möglichst rasch und flexibel reagieren kann.
- Die Forderung nach $\text{WB}_{tx} \longrightarrow 0$ ist dann am ehesten gewährleistet, wenn:

- das Weiterbildungssystem auf auftretende Weiterbildungsbedürfnisse möglichst rasch und flexibel reagieren kann.

Aus diesen Voraussetzungen lassen sich nun folgende Hauptanforderungen an den Lösungsansatz ableiten:

- frühzeitige und umfassende Erkennung der auftretenden Weiterbildungsbedürfnisse
- schnelle und flexible Reaktion des Weiterbildungssystems auf erkannte Weiterbildungsbedürfnisse.

Daraus ergeben sich als Beurteilungskriterien (K) für die Lösungsalternativen der Teilprobleme:

- K1 : Umfassende Erkennung der WB
 - K2 : Früherkennung der WB
 - K3 : Reaktionsschnelligkeit des Weiterbildungssystems
 - K4 : Flexibilität des Weiterbildungssystems

4.2.2. Gewichtung und Auswahl der Lösungsalternativen

Aufgrund der Beurteilungskriterien (K1 - K4) sollen in diesem Abschnitt die Lösungsalternativen der Teilprobleme im Rahmen der Weiterbildung der Führungskräfte gewichtet und die Alternativen mit dem höchsten Zielbezug ausgewählt werden.

Als Rahmenbedingungen (B) sollen dabei gemäss Zielsetzung für den Lösungsansatz (Vgl. S. 185) möglichst weitgehend berücksichtigt werden:

- B1 : Integrales Zusammenwirken der Teilprobleme
 - B2 : Praxisbezug

Zur Auswahl der Lösungen für die Teilprobleme ziehen wir die Ergebnisse der theoretischen Ueberlegungen (Teil 2) und die Resultate der empirischen Erhebung (Teil 3) heran.

Der strukturelle Aufbau dieses Abschnittes ergibt sich aus den formalen Merkmalen der dispositiven Aufgaben.

4.2.2.1. Planung der Weiterbildung

Die Bedeutung der Planung für eine erfolgreiche Weiterbildung der Führungskräfte wurde von der überwiegenden Mehrzahl der Interviewpartner hoch eingeschätzt. (Vgl. S. 99)

Diese Feststellung deckt sich mit dem Gewicht, das der Planung der Weiterbildung in den theoretischen Beiträgen beigemessen wird.

Wir gehen deshalb auf die Planung der Weiterbildung relativ ausführlich ein.

4.2.2.1.1. Planungsprobleme

A) Gesamtplanung

a) Weiterbildungsgrundsätze

In den theoretischen Beiträgen herrscht eindeutig die Meinung vor, dass die Formulierung von Weiterbildungsgrundsätzen (Leitsätzen) erste Vorbedingung für eine systematische Weiterbildung darstellt.

Dubs ¹⁾ stellt die Forderung auf, dass die Grundsätze in die schriftlich formulierte Unternehmungspolitik aufzunehmen sind.

Bezogen auf den Lösungsansatz kann die Frage, ob die Formulierung von Weiterbildungsgrundsätzen notwendig ist oder nicht, wie folgt beantwortet werden:

- Durch das Setzen von Normen, die das Verhalten, bezogen auf die Weiterbildung in der Unternehmung grundsätzlich regeln, wird die Reaktionsgeschwindigkeit (K3) des Weiterbildungssystems erhöht (Unité de doctrine).

1) Dubs R. (1973, 103)

- Andererseits behindern zu starre und zu detaillierte Normen die Flexibilität (K4) des Weiterbildungssystems.

Durch den normativen Charakter der Weiterbildungsgrundsätze (vgl. S.57) sind die Meinungen über den materiellen Gehalt sehr unterschiedlich. ¹⁾

Wir gehen deshalb davon aus, dass die konkreten materiellen Inhalte der Weiterbildungsgrundsätze von der einzelnen Unternehmung aufgrund ihrer spezifischen Situation festzusetzen sind.

Das Fallbeispiel der Cerberus AG bestärkt uns in der Annahme, dass die Formulierung von Unternehmungsgrundsätzen (d.h. auch von Weiterbildungsgrundsätzen) in der Praxis durchaus realisierbar ist. (Vgl. S. 158)

Wir können somit festhalten:

1. Zur Abgrenzung des Rahmens, in dem sich die Weiterbildung der Führungskräfte in der Unternehmung bewegen kann, sollen Weiterbildungsgrundsätze in Form von Weiterbildungsnormen formuliert werden.
2. Diese Normen sollen nicht starr und nicht zu detailliert sein.
3. Der materielle Inhalt der Normen soll von der einzelnen Unternehmung aufgrund ihrer spezifischen Situation festgesetzt werden.

b) Umweltanalyse, Unternehmungsanalyse

Aus den bisherigen Ausführungen ist deutlich geworden, dass die

1) Vgl. dazu

- Schönfeld H.M. (1967, 124-127)
- Lattmann Ch (1974, 19-23)
- Meyer P. (1974)
- Dubs R. (1973b, 105-111)
- Konrad R. (1972, 305-308)
- Stiefel R.Th. (1974a, 207/208)

Veränderungen in der Anforderungsstruktur die zentrale Ursache für die Notwendigkeit zur permanenten Weiterbildung der Führungskräfte darstellen.

Die Veränderungen in der Anforderungsstruktur ergeben sich einerseits aus Veränderungen in der relevanten Umwelt der Unternehmung andererseits aus Veränderungen betrieblicher Faktoren.

Bezogen auf die Früherkennung der Weiterbildungsbedürfnisse (K2) kommt der Umweltanalyse und der Unternehmensanalyse entscheidende Bedeutung zu.

Für den Lösungsansatz können wir festhalten:

1. Systematische Umweltanalysen und Unternehmensanalysen sind für die Früherkennung der Weiterbildungsbedürfnisse von entscheidender Bedeutung. Sie sollen deshalb so umfassend wie möglich durchgeführt werden.

c) Weiterbildungsziele

Im vorhergehenden Abschnitt haben wir die allgemeinen übergeordneten Ziele für die Weiterbildung der Führungskräfte abgeleitet:

1.	Σ	WB	t_x	$\longrightarrow$	0
2.		WB	L	=	0

In diesem Abschnitt geht es nun darum, die Frage nach der Zielhierarchie und den nebengeordneten Zielen bei der Weiterbildung der Führungskräfte zu klären.

Eine Zielhierarchie ist dadurch gekennzeichnet, dass der Grad der Zielkonkretisierung von den übergeordneten Zielen zu den Feinzielen zunimmt.

Neben den Zielen, die direkt aus dem jeweiligen übergeordneten Ziel abgeleitet werden können, bestehen immer auch nebengeordnete Ziele, die entsprechend berücksichtigt werden müssen.

Wir gehen zuerst auf die Frage nach der direkten Zielhierarchie

ein, um dann in einem zweiten Schritt die Frage nach den relevanten nebengeordneten Zielen zu besprechen.

Die direkte Zielhierarchie bei der Weiterbildung ergibt sich aus den Konkretisierungsstufen der Weiterbildungsbedürfnisse (WB).

Konkretisierungsstufe der WB	Konkretisierungsstufe der Ziele
1. Gesamtheit der WB in der Unternehmung	1. <u>Uebergeordnete Zielsetzung</u> der Weiterbildung in der Unternehmung
2. Konkretes Weiterbildungsbedürfnis oder konkreter Weiterbildungsbedarf (gleich oder ähnlich gelagerte WB)	2. <u>Groblernziele</u> für konkrete Bildungsmassnahmen
3. Strukturierte Bedarfskomponenten	3. <u>Lernziele</u> für einzelne Lernschritte

Daraus ergibt sich folgende Zielhierarchie:

1. Uebergeordnete Weiterbildungsziele
2. Groblernziele
3. Lernziele

Für die Klärung der Frage nach den nebengeordneten Zielen lassen sich aus den bisherigen Erörterungen folgende Feststellungen treffen:

- Aus theoretischer Sicht lassen sich drei Zielgruppen unterscheiden, die bei der Weiterbildung der Führungskräfte berücksichtigt werden sollten:
 1. Unternehmensbezogene Ziele
 2. Mitarbeiterbezogene Ziele
 3. Umweltbezogene Ziele
- Die Resultate der empirischen Erhebung haben folgendes Bild ergeben:

- Die Ziele, die mit der Weiterbildung der Führungskräfte mit hoher Priorität (1 - 2) verfolgt werden sollen, liegen aus der Sicht aller Befragten in den Gruppen:

1. Entwicklung der Leistungsfähigkeit der Führungskräfte (Steigerung und Anpassung).

2. Unterstützung der Persönlichkeitsentfaltung und -entwicklung.

(Vgl. S. 116/146)

- Interessant ist, dass die Führungskräfte die Zielgruppe 1 am häufigsten in 1. Priorität genannt haben. (Vgl. S. 146). Wir schliessen daraus, dass die Mehrzahl der Führungskräfte den Leistungsbezug der betrieblichen Weiterbildung grundsätzlich befürwortet.

- Aus der Sicht der Führungskräfte kommt auch der Zielgruppe:

3. Förderung des Verantwortungsbewusstseins der Führungskräfte gegenüber der Gesellschaft und der natürlichen Umwelt eine hohe Bedeutung zu.

(Vgl. S. 146)

Diese Ausführungen erlauben folgende Feststellungen:

- Die Zielgruppe 1 (Unternehmensbezogene Ziele) ist in der übergeordneten Zielsetzung WB $L = 0$ berücksichtigt.
- Die Zielgruppen 2 (Mitarbeiterbezogene Ziele) und 3 (Umweltbezogene Ziele) sollen als Rahmenziele gebührend berücksichtigt werden.

Es bleibt noch die Frage nach der Notwendigkeit der schriftlichen Formulierung der Weiterbildungsziele zu klären.

Wie bereits erwähnt, ist es für 96 % der befragten Führungskräfte von Bedeutung, die Ziele, die mit der Weiterbildung verfolgt werden, zu kennen. (Vgl. S. 145)

Die Resultate der Fragen nach den Weiterbildungszielen und den Informationsquellen lassen vermuten, dass die allgemeinen Weiterbildungsziele den Führungskräften nicht eindeutig bekannt sind. (Vgl. S. 144/145)

Da die Weiterbildungsziele in der überwiegenden Mehrzahl der Firmen schriftlich formuliert sind (vgl. S. 117), ist dieser Sachverhalt vermutlich auf mangelnde Information zurückzuführen.

Unter Beachtung von K3 und K4 kann festgestellt werden:

Die Bekanntgabe von eindeutig formulierten Weiterbildungszielen an alle Führungskräfte erhöht die Reaktionsschnelligkeit und Flexibilität des Weiterbildungssystems, weil dadurch alle Beteiligten jederzeit in die gewünschte Richtung wirken können.

Wir halten fest:

1. Bezogen auf die Weiterbildungsziele soll von folgender Zielhierarchie ausgegangen werden:

- Übergeordnete Weiterbildungsziele
- Groblernziele
- Lernziele

2. Neben den übergeordneten Weiterbildungszielen

$\Sigma WB_{tx} \rightarrow 0$ und $WB_L = 0$ sollen als Rahmenziele berücksichtigt werden:

- Mitarbeiterbezogene Ziele insbesondere "Unterstützung der Persönlichkeitsentfaltung und -entwicklung der Führungskräfte"
- Umweltbezogene Ziele insbesondere "Förderung des Verantwortungsbewusstseins der Führungskräfte gegenüber der Gesellschaft und der natürlichen Umwelt".

3. Die Weiterbildungsziele sollen schriftlich formuliert und allen Führungskräften bekannt gemacht werden.

d) Weiterbildungsstrategie

Aus theoretischer Sicht stellt die Weiterbildungsstrategie die generelle Regelung bezogen auf die einzelnen Merkmale des Weiterbildungsvollzugs dar. (Vgl. S. 59)

Wir untersuchen deshalb in diesem Unterabschnitt die Merkmale

des Weiterbildungsvollzugs bezogen auf die Lösungsalternativen einzeln.

da) Weiterbildungsadressaten

Die Probleme beim Merkmal "Weiterbildungsadressaten" liegen:

- In der Festlegung der Adressaten bzw. Adressatengruppen, die in die Weiterbildung einzubeziehen sind.
- In der Festsetzung der Prioritäten für die Durchführung der Weiterbildungsmassnahmen für einzelne Adressatengruppen.

(Vgl. S. 32)

Die Festsetzung der Prioritäten für die Durchführung von Weiterbildungsmassnahmen erfordert gemäss K1 (umfassende Erkennung der WB) primär eine umfassende Information über die vorhandenen und nach Möglichkeit über die potentiellen Weiterbildungsbedürfnisse.

Die umfassendste Information ist dann gegeben, wenn die Weiterbildungsbedürfnisse für jede einzelne Führungskraft in der Unternehmung periodisch abgeklärt werden.

Dies bedeutet aber, dass in die Planungsüberlegungen alle Führungskräfte einzubeziehen sind.

Zur Vereinfachung der Planungsüberlegungen bietet sich eine Einteilung der Führungskräfte in Adressatengruppen an, für die sich spezifische Weiterbildungsnotwendigkeiten abgrenzen lassen.

Die theoretischen Ueberlegungen haben gezeigt, dass sich 4 solche Adressatengruppen bilden lassen:

- Stelleninhaber
- Nachfolger
- Nachwuchskräfte
- Neueintretende Führungskräfte

(Vgl. S. 30/31)

Die Erhebung hat aufgezeigt, dass in der Praxis das Schwergewicht bei der Durchführung von Weiterbildungsmassnahmen bisher in der Adressatengruppe I (Stelleninhaber) lag. (Vgl. S. 88/89)

Tendenziell ist aber erkennbar, dass für die Adressatengruppen II und III (Nachfolger, Nachwuchskräfte) vermehrt spezielle Weiterbildungsprogramme aufgebaut werden.

Lediglich für die Adressatengruppe IV (neueintretende Führungskräfte) sind auch künftig nur in wenigen Firmen spezielle Weiterbildungsprogramme vorgesehen. (Vgl. S. 88/89)

Aufgrund der theoretischen Ueberlegungen lässt sich eine Konzentration auf eine der Adressatengruppen nicht rechtfertigen, da sich für alle 4 Adressatengruppen spezifische Weiterbildungsnotwendigkeiten ergeben können (Vgl. S. 30/31)

Wir halten fest:

1. In die Planungsüberlegungen sollen alle Führungskräfte der Unternehmung einbezogen werden.

Dabei bietet sich eine Einteilung in die Adressatengruppen:

- Stelleninhaber
- Nachfolger
- Nachwuchskräfte
- Neueintretende Führungskräfte

an.

2. Die Durchführung von Weiterbildungsmassnahmen soll sich grundsätzlich auf alle Adressatengruppen erstrecken. ¹⁾

1) Für das Setzen der Prioritäten vgl. Abschnitt 4.2.2.2.4., S. 240-243

db) Weiterbildungsinhalte

Das Problem beim Merkmal "Weiterbildungsinhalte" liegt:

- in der Festlegung der Inhaltsbereiche (Lernzielbereiche), die primär berücksichtigt werden sollen. (Vgl. S. 36)

Die theoretischen Betrachtungen haben gezeigt, dass sich gesamthaft 15 Inhaltsbereiche bilden lassen (5 Inhaltskategorien x 3 Lernbereiche).

Die Resultate der Erhebung lassen folgende Feststellungen zu:

- Die Weiterbildungsinhalte, die bei der Weiterbildung der Führungskräfte in der Praxis vermittelt werden, erstrecken sich mit unterschiedlicher Gewichtung über alle Inhaltskategorien und Lernbereiche. (Vgl. S. 89/90)
- Aus der Befragung der Führungskräfte wurde ersichtlich, dass keiner der 3 Lernbereiche eindeutig bevorzugt wird. Auch bezogen auf die Inhaltsbereiche konnte keine eindeutige Polarisierung ermittelt werden. (Vgl. S. 124-128)

Diese Ergebnisse weisen darauf hin, dass eine allgemeingültige Bestimmung der Inhalte, die bei der Weiterbildung der Führungskräfte vermittelt werden sollen, sehr problematisch ist.

Das Problem liegt darin, dass die Weiterbildungsbedürfnisse sehr stark durch die konkrete Situation geprägt sind und sich nur beschränkt verallgemeinern lassen.

Bezogen auf die Beurteilungskriterien K3 und K4 (Reaktions-schnelligkeit und Flexibilität) lässt sich feststellen:

- Die Vorstrukturierung möglicher Weiterbildungsinhalte für die Weiterbildung der Führungskräfte erleichtert die Anpassung an veränderte Anforderungsstrukturen.
- Die Bildung von allgemeinen Inhaltskategorien stellt ein geeignetes Hilfsmittel für einen raschen und flexiblen Aufbau von erforderlichen Weiterbildungsmassnahmen dar.

Wir halten somit fest:

1. Die Bestimmung der konkreten Weiterbildungsinhalte soll aufgrund konkreter Weiterbildungsbedürfnisse erfolgen.
2. Zur Identifikation der Weiterbildungsbedürfnisse bzw. -notwendigkeiten sollen möglichst weitgehend vorstrukturierte Inhaltsübersichten herangezogen werden.

dc) Weiterbildungsform

Das Problem beim Merkmal "Weiterbildungsform" liegt:

- in der Festsetzung der Weiterbildungsformen, die für die Weiterbildung der Führungskräfte grundsätzlich in Frage kommen. (Vgl. S. 38)

Die theoretische Betrachtung hat ergeben, dass die Weiterbildung grundsätzlich in 8 verschiedenen Formen erfolgen kann. (Vgl. S. 38)

Die Resultate der Erhebung lassen erkennen:

- Das Hauptgewicht bei der Weiterbildung der Führungskräfte in der Praxis liegt auf den beiden Weiterbildungsformen:
 - kollektive innerbetriebliche Seminare/Kurse
 - individuelle externe off-the-job-Weiterbildung.(Vgl. S. 86/87)
- Der on-the-job-Weiterbildung wird sowohl von den Ausbildungsverantwortlichen wie auch von den Führungskräften selbst eine relativ geringe Bedeutung zugemessen. (Vgl. S. 86-87, 142)

Die Möglichkeiten für die on-the-job-Weiterbildung werden nicht vollumfänglich ausgeschöpft. (Vgl. S. 139)

Aufgrund der Beurteilungskriterien K3 und K4 (Reaktionsschnelligkeit, Flexibilität) ergibt sich, dass in die Planungsüberlegungen alle vertretbaren Weiterbildungsformen einbezogen werden sollten, weil sonst wertvolle Möglichkeiten zur effizienten Weiterbildung der Führungskräfte ungenutzt bleiben.

Die Auswahl der konkreten Weiterbildungsform für die einzelnen Weiterbildungsmaßnahmen muss dann aufgrund der Groblernziele

bzw. Lernziele erfolgen. (Vgl. S. 53/54)

Wir können festhalten:

1. In die Planungsüberlegungen sind alle grundsätzlich möglichen Weiterbildungsformen einzubeziehen.
2. Die Auswahl der konkreten Weiterbildungsform soll aufgrund der konkreten Groblernziele oder Lernziele erfolgen.

dd) Weiterbildungsmethoden

Das Hauptproblem beim Merkmal "Weiterbildungsmethoden" liegt:

- in der Festlegung der Methoden, nach denen die Weiterbildung der Führungskräfte grundsätzlich erfolgen soll. (Vgl. S. 41)

Die Erhebung hat bei den Weiterbildungsmethoden klare Schwerpunkte erbracht, die sich weitgehend mit den theoretischen Erwägungen und den Resultaten vorliegender Erhebungen decken:

- Die Auswahl der Methoden erfolgt aufgrund konkreter Weiterbildungsziele. (Vgl. S. 90)
- Die teilnehmeraktivierenden Methoden werden sowohl aus der Sicht der Ausbildungsverantwortlichen wie auch der Führungskräfte bevorzugt.

Für die weitere Arbeit kann davon ausgegangen werden:

1. Die Bestimmung der Weiterbildungsmethoden soll ausschliesslich aufgrund der Groblernziele bzw. Lernziele erfolgen.
2. Dabei soll den teilnehmeraktivierenden Methoden nach Möglichkeit der Vorrang gegeben werden.

de) Lehrkräfte

Das Problem beim Merkmal "Lehrkräfte" liegt:

- in der Frage, ob für die interne Weiterbildung primär interne oder externe Lehrkräfte eingesetzt werden sollen

- in der Festsetzung des Umfangs für den Einsatz interner Fachspezialisten und Linienvorgesetzter. (Vgl. S. 43)

Die Resultate der Erhebung haben gezeigt:

- Als Lehrkräfte wurden in der bisherigen Weiterbildung nach Möglichkeit interne Lehrkräfte eingesetzt. (Vgl. S. 91)
- Die Hauptvorteile des Einsatzes interner Lehrkräfte liegen nach Auffassung der befragten Führungskräfte
 - in der Kenntnis der betrieblichen Verhältnisse und Probleme
 - im Bezug zur Praxis
 - in den tieferen Kosten(Vgl. S. 131/132)

- Demgegenüber werden als Hauptvorteile des Einsatzes externer Lehrkräfte genannt:
 - Unabhängigkeit, Unvoreingenommenheit, Unbefangenheit
 - Neue Ideen und Impulse
 - Kenntnis der Situation und Probleme anderer Firmen
 - Speziell ausgebildete Fachleute(Vgl. S. 132)

- Beim Entscheid über den Einsatz der Lehrkräfte spielen folgende Aspekte eine wesentliche Rolle:
 - Seminarthema (Inhalte)
 - Führungsstufe (oberes, unteres Kader)
 - Zeitliche Verfügbarkeit interner Linienvorgesetzter und Fachspezialisten.(Vgl. S. 91)

Aus diesen Hinweisen ist ersichtlich, dass die Frage nach der Auswahl der Lehrkräfte nicht allgemein gültig beantwortet werden kann.

Unter Berücksichtigung der theoretischen Ueberlegungen (vgl. S. 52-55) und unter Beachtung der Rahmenbedingung B2 können wir festhalten:

1. Die Auswahl der Lehrkräfte soll aufgrund der Groblernziele bzw. Lernziele erfolgen.
2. Als Auswahlkriterien können dabei dienen:
 - Notwendigkeit der Kenntnis der betrieblichen Verhältnisse und Probleme
 - Erfordernis der Unabhängigkeit von der konkreten Situation der Unternehmung
 - Erfordernis neuer Ideen und Impulse
 - Erfordernis speziell ausgebildeter Fachleute (Seminarthema, Kaderstufe!)
 - Personelle und zeitliche Verfügbarkeit interner Linienvorgesetzter und Fachspezialisten.

df) Zeitliche Regelungen

Die Probleme beim Merkmal "Zeit" liegen:

- in der Bestimmung der Zeitdauer der Weiterbildungsbemühungen
- in der Festsetzung des geeigneten Zeitpunktes für die Durchführung der Weiterbildungsbemühungen
- in der Verteilung der zeitlichen Belastung Arbeitszeit/Freizeit. (Vgl. S. 43)

Die Resultate der Erhebung haben aufgezeigt:

- Bei der Festsetzung der Zeitdauer und des Zeitpunktes kann keine einheitliche Regelung festgestellt werden. (Vgl. S. 92)
- Die Weiterbildung erfolgte bisher hauptsächlich während der Arbeitszeit. (Vgl. S. 92)
- 41 % der Führungskräfte sehen als Möglichkeit für die Durchführung eine Aufteilung in ein bestimmtes Verhältnis Arbeitszeit/Freizeit. (Vgl. S. 133)

Aufgrund der theoretischen Überlegungen (vgl. S. 52-55) der übergeordneten Zielsetzungen ($WB_{tx} \rightarrow 0$, $WB_L = 0$) und der Rahmenbedingung B2 (Praxisbezug) können wir festhalten:

1. Die Festsetzung der Zeitdauer soll sich nach den Grob-
lernzielen bzw. Lernzielen richten.
2. Die Festsetzung des Zeitpunktes für die Durchführung der
Weiterbildungsmassnahmen soll sich nach der konkreten Si-
tuation der einzelnen Unternehmung ausrichten.
3. Bei der Verteilung der zeitlichen Belastung kann davon
ausgegangen werden, dass eine relativ hohe Anzahl von
Führungskräften bereit ist, einen Teil der Weiterbil-
dungsanstrengungen während der Freizeit zu leisten.

e) Mitteleinsatz

Beim Mitteleinsatz geht es um die Freistellung der Mittel, die
für die Weiterbildung der Führungskräfte eingesetzt werden sol-
len.

Für die Freistellung der Mittel sind grundsätzlich 2 Möglichkei-
ten offen:

- Freigabe aufgrund genehmigter Weiterbildungsvorhaben je Zeit-
periode
- fixer Budgetrahmen und Anpassung der Weiterbildungsvorhaben an
diesen Rahmen.

Ein starrer Budgetrahmen kann, nach unserer Auffassung, die not-
wendigen Anpassungen an veränderte Bedingungen stark behindern.

Die Erhebung hat auch gezeigt, dass die Freigabe der Mittel in
der überwiegenden Mehrzahl der Firmen nach der ersten Variante
erfolgt. (Vgl. S. 113)

Wir halten somit fest:

1. Die Freigabe der Mittel für die Weiterbildung der Führungs-
kräfte soll aufgrund der genehmigten Weiterbildungsvorhaben
erfolgen.

B) Massnahmenplanung

a) Ermittlung der Weiterbildungsbedürfnisse bzw. -notwendigkeiten

Bei der Erarbeitung der theoretischen Grundlagen haben wir festgehalten, dass die Massnahmenplanung auf die Konkretisierung der Einzelmassnahmen einer Periode abzielt. Grundlage für diese Konkretisierung sind die ermittelten Weiterbildungsbedürfnisse. (Vgl. S. 53-55)

Die Weiterbildungsbedürfnisse können grundsätzlich auf zwei Arten ermittelt werden, indirekt (Differenzgrösse SOLL-IST) oder direkt (Schwachstellen).

Die indirekte Erhebungsmethode stellt nach theoretischer Auffassung die wirkungsvollere Methode dar, weil sie:

- die mangelnden Kenntnisse, Fähigkeiten und Verhaltensweisen unmittelbar aufzeigt
- eine Ermittlung der Weiterbildungsbedürfnisse erlaubt, ohne dass zuerst Führungsmängel auftreten müssen.

Die Resultate der Erhebung haben aber eindeutig aufgezeigt, dass die Ermittlung der Weiterbildungsbedürfnisse ausschliesslich nach der direkten Methode erfolgt. (Vgl. S. 102)

Die Begründung dafür dürfte im erheblichen Arbeitsaufwand bei der indirekten Ermittlung der Weiterbildungsbedürfnisse liegen.

Eine konsequente Anwendung der indirekten Erhebungsmethode bedingt, dass folgende Arbeitsgänge periodisch durchzuführen sind:

- Feststellung der Soll- und Ist-Werte der Kenntnisse, Fähigkeiten und Verhaltensweisen für jede einzelne Führungsposition.
- Bildung der Differenzgrössen zwischen allen Soll-Werten und Ist-Werten.

Für den Aufbau des Lösungsansatzes gehen wir von folgenden Ueberlegungen aus:

- Eine umfassende Erkennung der WB (K1) ist dann am besten gewährleistet, wenn die Weiterbildungsbedürfnisse periodisch bei

allen Führungskräften in der Unternehmung abgeklärt werden.

- Eine Früherkennung der WB (K2) wäre dann am ehesten gewährleistet, wenn es gelingen würde, einen Massstab für das Auftreten potentieller Weiterbildungsbedürfnisse zu finden.

Dies würde bedingen, dass das zur Erfüllung potentieller Anforderung erforderliche Führungsvermögen definiert werden müsste.

Da dafür bis heute keine exakten Verfahren bekannt sind, muss versucht werden, alle zugänglichen internen und externen Quellen, die eine Früherkennung potentieller Weiterbildungsbedürfnisse unterstützen, möglichst umfassend auszuschöpfen.

Da eine exakte Bestimmung potentieller Weiterbildungsbedürfnisse nicht möglich ist, kommt der Früherkennung auftretender Weiterbildungsbedürfnisse eine entscheidende Bedeutung zu.

- Die indirekte Ermittlungsmethode stellt zwar aus theoretischer Sicht den wirkungsvolleren Weg dar, ist aber infolge des erheblichen Arbeitsaufwandes nicht praktikabel. Wir gehen deshalb (B2) davon aus, dass die Ermittlung der Weiterbildungsbedürfnisse nach der direkten Methode erfolgen soll.

Die Ermittlung nach der direkten Methode erfordert aber einen Massstab zur Beurteilung, wann die Führungsaufgaben nicht ausreichend erfüllt werden (Schwachstellen).

Da die Nichterfüllung der Minimalanforderung $WB_L = 0$ den Fortbestand der Unternehmung gefährden kann, bietet sich als Beurteilungsmassstab das Leistungsergebnis der einzelnen Führungsbereiche an.

- Die Ermittlung der Weiterbildungsbedürfnisse nach der direkten Methode kann nur für jene Führungskräfte erfolgen, die bereits seit einer bestimmten Zeitperiode in der betreffenden Führungsposition tätig sind. (Adressatengruppe I)

Dies bedeutet, dass die direkte Methode nicht angewendet werden kann zur Ermittlung der Notwendigkeiten zur Vorbereitung auf:

- die Uebernahme einer Führungsposition in einer höheren Führungsstufe (Adressatengruppe II)

- die erstmalige Uebernahme einer Führungsposition (Adressatengruppe III)
- die entsprechende Führungsposition beim Neueintritt in die Unternehmung. (Adressatengruppe IV)

Für die Lösung dieses Problems bieten sich grundsätzlich 3 Möglichkeiten an:

1. Ermittlung der Weiterbildungsbedürfnisse nach der indirekten Methode (für die Adressatengruppe II - IV)
2. Bestimmung und periodische Ueberprüfung der kollektiven Weiterbildungsnotwendigkeiten aufgrund theoretischer Ueberlegungen und praktischer Erfahrungswerte für die einzelnen Adressatengruppen.
3. Verzicht auf eine Vorbereitung bzw. Einführung der Führungskräfte der Adressatengruppen II - IV und Ermittlung der Weiterbildungsbedürfnisse nach Ablauf einer bestimmten Einarbeitungszeit.

Variante 1 wäre, bezogen auf die Früherkennung (K2) der Weiterbildungsnotwendigkeiten vorzuziehen, wird aber infolge der hohen Arbeitsintensität in der Praxis kaum durchgeführt werden (B2).

Ein Verzicht auf eine Vorbereitung bzw. Einführung der Führungskräfte kann unter Umständen über längere Zeitperioden das Bestehen von unerwünschten Weiterbildungsbedürfnissen bewirken.

Variante 3 widerspricht somit direkt der übergeordneten Zielsetzung $WB_{tx} \rightarrow 0$.

Aufgrund dieser Ueberlegungen wählen wir für den Lösungssatz Variante 2.

Für den Lösungsansatz halten wir fest:

1. Die Weiterbildungsbedürfnisse sollen periodisch bei allen Führungskräften in der Unternehmung abgeklärt werden.
2. Für die Adressatengruppe I soll die Ermittlung nach der direkten Methode erfolgen.

Als Beurteilungsmassstab soll das Leistungsergebnis der einzelnen Führungsbereiche herangezogen werden.
3. Für die Adressatengruppen II - IV sollen die kollektiven Weiterbildungsnotwendigkeiten aufgrund theoretischer Ueberlegungen und praktischer Erfahrungswerte bestimmt und periodisch überprüft werden.

b) Festlegung der Weiterbildungsmassnahmen

Die Festlegung der Weiterbildungsmassnahmen soll nach übereinstimmender Auffassung in der Theorie auf der Grundlage der ermittelten Weiterbildungsbedürfnisse erfolgen.

Dabei sind grundsätzlich zwei Möglichkeiten unterscheidbar:

- Das Weiterbildungsbedürfnis kann durch eine individuelle Weiterbildungsmassnahme abgedeckt werden.
- Mehrere gleich oder ähnlich gelagerte Weiterbildungsbedürfnisse können durch eine kollektive innerbetriebliche Weiterbildungsmassnahme angegangen werden.

Ausgangspunkt in beiden Fällen ist das individuelle Weiterbildungsbedürfnis. Der Unterschied liegt darin, dass im zweiten Fall für den Aufbau der Weiterbildungsmassnahme mehrere Weiterbildungsbedürfnisse zusammengefasst werden.

Neben den ermittelten Weiterbildungsbedürfnissen können aber auch erkannte kollektive Weiterbildungsnotwendigkeiten die Festlegung von Weiterbildungsmassnahmen erfordern.

Die kollektiven Weiterbildungsnotwendigkeiten bei den Adressatengruppen II - IV haben wir bereits besprochen. (Vgl. S. 210)

Die Erhebung hat aufgezeigt, dass daneben insbesondere:

- die Implikationen von Unternehmungssystemen (speziell Führungskonzepte)

- die Impulse der Ausbildungsverantwortlichen

zur Festlegung von Weiterbildungsmassnahmen aufgrund erkannter Weiterbildungsnotwendigkeiten führen.

Weiter lassen sich auch aus den Umwelt- und Unternehmungsanalysen Weiterbildungsnotwendigkeiten ermitteln, die aufgefangen werden können, bevor die Weiterbildungsbedürfnisse konkret entstehen.

Aus diesen Ueberlegungen wird deutlich, dass der Koordination beim Aufbau von Weiterbildungsmassnahmen für eine rasche und flexible Reaktion eine entsprechende Bedeutung zukommt.

Wir können somit festhalten:

1. Die Festlegung der Weiterbildungsmassnahmen soll aufgrund der ermittelten individuellen Weiterbildungsbedürfnisse bzw. der kollektiven Weiterbildungsnotwendigkeiten erfolgen.
2. Die Koordination der Weiterbildungsmassnahmen (Individuelle, kollektive -innerbetriebliche) muss sichergestellt werden.

c) Aufbau der Weiterbildungsprogramme

Mit dem nach der direkten Ermittlungsmethode festgestellten Weiterbildungsbedürfnis sind gleichzeitig in jedem Fall zwei Elemente festgelegt:

- Weiterbildungsadressat
- Festgestellte Führungsmängel

Als Beurteilungsmassstab für das Vorhandensein von Führungsmängeln haben wir das Leistungsergebnis des Führungsbereichs gewählt.

Das Leistungsergebnis der einzelnen Führungsbereiche kann durch unterschiedliche Faktoren beeinflusst sein.

Nicht alle Faktoren, die das Leistungsergebnis eines Führungsbe-

reichs negativ beeinflussen, können durch Weiterbildungsmassnahmen beseitigt werden (z.B. kurzfristige Veränderung der Marktsituation).

Es muss somit durch geeignete Planungsinstrumente sichergestellt werden, dass jene Faktoren, die einen negativen Einfluss auf das Leistungsergebnis ausüben und durch Weiterbildungsmassnahmen beseitigt werden können, festgestellt werden.

Die Bestimmung dieser Planungsinstrumente erfolgt im Abschnitt 4.2.2.1.4.

Sind die Faktoren, die durch geeignete Weiterbildungsmassnahmen beseitigt werden können, festgestellt, kann die schrittweise Konkretisierung der Weiterbildungsinhalte (Groblernziele, Lernziele) erfolgen.

Damit sind die beiden Elemente des Weiterbildungsvollzugs:

- Weiterbildungsadressat
- Weiterbildungsinhalte (Groblernziele)

festgelegt.

Wie im vorhergehenden Abschnitt dargelegt, können die Groblernziele durch individuelle oder kollektive innerbetriebliche Weiterbildungsprogramme abgedeckt werden.

Für den Aufbau von kollektiven innerbetrieblichen Weiterbildungsprogrammen stellt sich zusätzlich die Frage nach der Zusammensetzung des Teilnehmerkreises.

Die Erhebung hat gezeigt, dass die befragten Führungskräfte die Kombination: "Führungskräfte derselben oder benachbarten Führungsstufen und verschiedener Funktionen" deutlich bevorzugen. (Vgl. S. 128-130)

Diese Bevorzugung ist vermutlich darauf zurückzuführen, dass die kollektiven Seminarprogramme in den vergangenen Jahren vorwiegend mit dieser Teilnehmerzusammensetzung durchgeführt wurden.

Aufgrund theoretischer Ueberlegungen muss sich die Zusammensetzung des Teilnehmerkreises primär nach der Möglichkeit der Zu-

sammenfassung gleich oder ähnlich gelagerter Groblernziele ausrichten und nicht aufgrund der Führungsstufe oder der Funktion.¹⁾

Wir haben bereits festgestellt, dass die konkrete Bestimmung der übrigen Elemente des Weiterbildungsvollzugs

- Weiterbildungsform
- Weiterbildungsmethode
- Lehrkräfte
- Zeitliche Faktoren

aufgrund der Groblernziele bzw. Lernziele und der konkreten betrieblichen Situation erfolgen soll.

Eine umfassende Besprechung der Frage, wie diese fortschreitende Konkretisierung im einzelnen erfolgen muss, würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen.

Mit diesen Problemen befasst sich ein spezieller Zweig der Schulpädagogik, die sogenannte Curriculum- oder Lehrplanforschung seit einiger Zeit sehr eingehend.

Für die Fragen der fortschreitenden Konkretisierung beim Aufbau von Weiterbildungsprogrammen verweisen wir deshalb auf die Literatur der Curriculum- oder Lehrplanforschung²⁾.

Zusammenfassend halten wir fest:

- 1) Vgl. dazu speziell den Ansatz der Organisationsentwicklung bei: French/Bell (1977)
- 2) Vgl. dazu speziell
 - Kemper A. (1974)
 - Dubs R. (1974)

1. Der Aufbau der Weiterbildungsprogramme soll nach den Grundsätzen der Weiterbildungsstrategie und den Prinzipien der Curriculumplanung erfolgen.
2. Die Zusammensetzung des Teilnehmerkreises bei innerbetrieblichen kollektiven Seminarprogrammen soll primär nach der Möglichkeit der Zusammenfassung gleich oder ähnlich gelagerter Groblearnziele erfolgen.

4.2.2.1.2. Planungsprozesse

Aus der Besprechung der Planungsprobleme haben sich zwei Gruppen von Planungsaufgaben ergeben:

1. Konstitutive Planungsaufgaben

- Formulierung von Weiterbildungsgrundsätzen
- Formulierung und Bekanntgabe der Weiterbildungsziele
- Festlegung der Weiterbildungsstrategie.

Diese Planungsaufgaben beschränken sich auf eine einmalige Durchführung und periodische Ueberprüfungen.

2. Repetitive Planungsaufgaben

- Durchführung von Umwelt- und Unternehmungsanalysen
- Ermittlung der Weiterbildungsbedürfnisse
- Festlegung und Koordination der Weiterbildungsmassnahmen
- Aufbau der Weiterbildungsprogramme.

Diese Planungsaufgaben lassen sich in Teilaufgaben aufgliedern, die periodisch durchzuführen sind.

A) Durchführung von Umwelt- und Unternehmungsanalysen

Die Umwelt- und Unternehmungsanalysen erfüllen den Zweck, Veränderungen bei den für die Unternehmung relevanten externen und internen Faktoren, die auf die Anforderungsstruktur der Führungskräfte einen Einfluss haben, möglichst frühzeitig zu ermitteln. (Vgl. 56/57)

Es geht somit darum, die relevanten Einflussfaktoren auf die An-

forderungsstruktur zu bestimmen und deren Entwicklung laufend zu beobachten.

Als Einflussfaktoren auf die Anforderungsstruktur können z.B. genannt werden:

- Marktparameter (z.B. Preissituation)
 - Arbeitsmarktsituation (Arbeitskräfteangebot)
 - Technologische Innovationen
 - Erkenntnisse der Betriebs- und Menschenführung
 - Forderungen der Gewerkschaften
 - Einführung neuer Betriebssysteme
 - Arbeitsklima in der Unternehmung
 - Kommunikationsverhalten
 - Informationspolitik
- etc.

Wir sind der Meinung, dass die für die einzelne Unternehmung relevanten Faktoren nicht als allgemeingültig bezeichnet, sondern nur aufgrund der spezifischen Situation der betreffenden Unternehmung bestimmt werden können.

Wir halten fest:

1. Für die systematische Durchführung der Umwelt- und Unternehmungsanalysen sollen, aufgrund der spezifischen Situation der einzelnen Unternehmung, die relevanten Einflussfaktoren auf die Anforderungsstruktur der Führungskräfte definiert werden.
2. Die bezeichneten Einflussfaktoren sollen laufend auf Veränderungen hin beobachtet werden.

B) Ermittlung der Weiterbildungsbedürfnisse

Bezogen auf die übergeordnete Zielsetzung WB $\xrightarrow{tx} 0$ kann festgestellt werden, dass die Ermittlung der Weiterbildungsbedürfnisse periodisch in möglichst kurzen Zeitabständen erfolgen mussten.

Die Erhebung hat aufgezeigt, dass keine Firma die Planung der

Weiterbildung auf einen Zeitraum von weniger als einem Jahr ausgelegt hat. (Vgl. S. 103)

Unter Berücksichtigung der Rahmenbedingung B2 (Praxisbezug) scheint es uns daher nicht sinnvoll, für die Ermittlung der Weiterbildungsbedürfnisse kürzere Zeitperioden zu fordern.

Wir halten somit fest:

1. Die Ermittlung der Weiterbildungsbedürfnisse soll mindestens einmal jährlich erfolgen.

C) Festlegung und Koordination der Weiterbildungsmassnahmen

Wir haben gesehen, dass die Festlegung der Weiterbildungsmassnahmen aufgrund der ermittelten Weiterbildungsbedürfnisse bzw. Weiterbildungsnotwendigkeiten erfolgen soll und dass der Koordination der Weiterbildungsmassnahmen eine wesentliche Bedeutung zukommt.

Nun gilt es, die Frage zu klären, für welchen Zeitraum die Koordination der Weiterbildungsmassnahmen sinnvollerweise erfolgen soll.

Die Erhebung hat in diesem Zusammenhang folgendes Bild ergeben:

- Zwei Drittel der Firmen haben die Gesamtplanung auf einen Zeitraum zwischen 2 und 5 Jahren ausgelegt. Die übrigen Firmen planen für den Zeitraum von einem Jahr.
- Die Planung erfolgt hauptsächlich nach dem Prinzip der Blockplanung.

Nur wenige Firmen planen nach dem Prinzip der rollenden Planung. (Vgl. S. 103)

Für den Aufbau des Lösungsansatzes gehen wir von folgenden Ueberlegungen aus:

- Bezogen auf die Festlegung der Weiterbildungsmassnahmen können zwei Gruppen unterschieden werden:

1. Weiterbildungsmassnahmen aufgrund erkannter Weiterbildungs-

notwendigkeiten

a) Weiterbildungsnotwendigkeiten für die Adressatengruppen
II - IV

b) Erkannte Weiterbildungsnotwendigkeiten für die Adressatengruppe I (Implikationen neuer Systeme, Resultate der Umwelt- und Unternehmungsanalysen)

2. Weiterbildungsmassnahmen aufgrund ermittelter Weiterbildungsbedürfnisse.

Für die einzelnen Gruppen lassen sich folgende Feststellungen treffen:

- Die theoretischen Ueberlegungen haben gezeigt, dass durch die Fluktuation bei den Führungskräften laufend Weiterbildungsnotwendigkeiten für neue Adressaten der Adressatengruppen II - IV entstehen. (Vgl. S. 30/31)

Daraus ergibt sich, dass die Adressatengruppen II - IV als permanente Grössen in die Mehrjahresplanung aufgenommen werden können.

Sind Fluktuationsrate und Anzahl Beförderungen bekannt, so kann sogar der quantitative Rahmen für die einzelnen Jahre relativ exakt zum voraus bestimmt werden.

- Da die Veränderungen der relevanten Faktoren, die auf die Anforderungsstruktur der Führungskräfte einen Einfluss ausüben, in der Regel nicht plötzlich auftreten, sondern sich langsam entwickeln, ist es durchaus möglich, potentielle Weiterbildungsnotwendigkeiten über den Zeitraum von 1 Jahr hinaus zu erkennen.

Dasselbe gilt auch für die Implikation neuer Unternehmungssysteme, zu deren Einführung Weiterbildungsmassnahmen erforderlich sind. Daraus ergibt sich die Feststellung, dass potentielle Weiterbildungsnotwendigkeiten nach deren Erkennen in die Mehrjahresplanung aufgenommen werden können.

- Wir haben festgehalten, dass die Ermittlung der Weiterbildungsbedürfnisse jährlich erfolgen soll.

Daraus ergibt sich, dass die Weiterbildungsmassnahmen, die der Beseitigung der ermittelten Weiterbildungsbedürfnisse dienen, im Zeitraum von einem Jahr abgeschlossen sein sollten.

Es lässt sich somit feststellen, dass die Weiterbildungsmassnahmen aufgrund der ermittelten Weiterbildungsbedürfnisse den Hauptbestandteil der Jahresplanung ausmachen.

- Bezogen auf das Planungsprinzip können wir feststellen:
 - In der Praxis wird hauptsächlich das Prinzip der Blockplanung angewendet. Unter Beachtung der Rahmenbedingung B2 (Praxisbezug) wäre somit von diesem Prinzip auszugehen.
 - Das Prinzip der Blockplanung widerspricht aber den Beurteilungskriterien K3 (Reaktionsschnelligkeit) und K4 (Flexibilität), weil es die Weiterbildungskapazität auf mehrere Jahre hinaus sehr stark bindet und damit nur einen geringen Spielraum für kurzfristig notwendige Anpassungen lässt.
 - Wir gehen deshalb für unseren Lösungsansatz vom Prinzip der rollenden Planung aus.

Zusammenfassend halten wir fest:

1. Die Adressatengruppen II - IV sollen als permanente Grössen in die Mehrjahresplanung aufgenommen werden.
2. Potentielle Weiterbildungsnotwendigkeiten sollen nach ihrem Erkennen in der Mehrjahresplanung festgehalten werden.
3. Die Weiterbildungsmassnahmen zur Beseitigung der ermittelten Weiterbildungsbedürfnisse sollen in der Jahresplanung zusammengefasst werden.
4. Die Mehrjahresplanung soll jährlich nach dem Prinzip der rollenden Planung überprüft werden.

D) Aufbau der Weiterbildungsprogramme

Bezogen auf die kollektiven innerbetrieblichen Weiterbildungsprogramme hat die Erhebung folgenden zusätzlichen Hinweis er-

bracht:

- Die hauptsächlichsten generellen Vorgehensschritte sind neben der Konkretisierung der Seminarprogramme
 - die Durchführung von Pilot-Seminaren
 - die Ueberarbeitung der Seminarprogramme für die Durchführung der Seminarreihe.
- (Vgl. S. 93/94)

Zur Beurteilung der Notwendigkeit dieser beiden Teilaufgaben gehen wir von folgenden Ueberlegungen aus:

- Die Durchführung von Pilot-Seminaren verzögert die Reaktionsschnelligkeit (K3) zwischen der Ermittlung der Weiterbildungsbedürfnisse und dem Abschluss der Weiterbildungsmassnahme.
- Andererseits lässt sich die Wirksamkeit der getroffenen Weiterbildungsmassnahme in den meisten Fällen erst bei der Seminardurchführung erkennen.
- Daraus ergibt sich, dass mit der Durchführung von Pilot-Seminaren am ehesten sichergestellt werden kann, dass die Lernziele von den Seminarteilnehmern auch erreicht werden. Speziell bei grösseren Seminarreihen kommt daher der Durchführung von Pilot-Seminaren eine wesentliche Bedeutung zu.

Wir halten somit fest:

1. Zur Sicherstellung der Wirksamkeit der getroffenen Weiterbildungsmassnahme sollen bei grösseren Seminarreihen Pilot-Seminare durchgeführt werden.
2. Vor der Durchführung der Seminarreihe sollen die Seminarprogramme unter Berücksichtigung der Ergebnisse der Pilot-Seminare überarbeitet werden.

4.2.2.1.3. Planungs-Instanzen

In diesem Abschnitt werden die Instanzen bestimmt, die mit den einzelnen repetitiven Planungsaufgaben betraut werden sollen.

Die Erhebung hat in diesem Zusammenhang folgendes Bild ergeben:

- Planungs-Instanz ist erwartungsgemäss die Weiterbildungs-Instanz (vgl. S. 99)
- Personengruppen, die in die Gesamtplanung einbezogen werden, sind:
 - Uebergeordnete Stellen
 - Nebengeordnete Stellen (Ausbildungsbeauftragte)
 - Linienstellen (Führungskräfte in der Linie) (Vgl. S. 100)
- Die Verantwortung für die Weiterbildung der Führungskräfte ist teilweise zentralisiert, teilweise dezentralisiert (vgl. S. 85)

Als Instanzen, die in der Praxis bei der Planung der Weiterbildung eine Rolle spielen, können somit genannt werden:

1. Weiterbildungs-Instanz
2. Uebergeordnete Stellen
3. Ausbildungsbeauftragte
4. Linienvorgesetzte

Für die Beantwortung der Frage, welche Planungsaufgaben welcher Instanz zugeordnet werden soll, sind folgende Ergebnisse der Erhebung zusätzlich von Bedeutung:

- Die Weiterbildung der Führungskräfte stellt neben anderen Weiterbildungsaufgaben lediglich eine Teilaufgabe der Weiterbildungs-Instanz dar. (Vgl. S. 84)
- Die Besetzung der Weiterbildungs-Instanz mit Mitarbeitern, die sich hauptsächlich mit Aufgaben im Rahmen der Weiterbildung von Führungskräften befassen, übersteigt nur in sehr wenigen Firmen die Anzahl von 3 Mitarbeitern. (Vgl. S. 84)

Diese Ergebnisse weisen darauf hin, dass der Weiterbildungs-Instanz nicht alle Planungsaufgaben zugewiesen werden können, wenn eine Ueberlastung vermieden werden soll.

Unter Beachtung der Rahmenbedingung B2 (Praxisbezug) scheint uns deshalb eine Entlastung der Weiterbildungs-Instanz durch geeignete Instanzen in der Unternehmung angezeigt.

Als geeignete Instanz betrachten wir die Instanz der Ausbildungsbeauftragten in den Unternehmungsbereichen, weil sie:

- mit den grundsätzlichen Fragen der Weiterbildung vertraut sind
- die spezifischen Probleme des betreffenden Unternehmungsbereiches sehr gut kennen.

Wir gehen für die weitere Arbeit davon aus, dass die Weiterbildungs-Instanz wenn nötig durch die Ausbildungsbeauftragten entlastet werden soll.

Zur Beurteilung der Frage nach der geeigneten Instanz gehen wir die repetitiven Planungsaufgaben einzeln durch.

A) Durchführung von Umwelt- und Unternehmungsanalysen

Die Erhebung hat aufgezeigt, dass die Planung durch die Weiterbildungs-Instanz relativ autonom erfolgt.

Der Beizug anderer Planungsstellen in der Unternehmung ist sehr selten. (Vgl. S. 100)

Die Durchführung von Umwelt- und Unternehmungsanalysen stellt nach unserer Auffassung eine Planungsaufgabe dar, die von spezialisierten zentralen Stellen durchgeführt werden muss.

Die Weiterbildungs-Instanz, als eine auf die Weiterbildung spezialisierte Stelle, stellt somit die geeignete Instanz zur Durchführung der Umwelt- und Unternehmungsanalyse für die Belange der Weiterbildung dar.

Daneben bestehen aber in vielen mittleren und grossen Unternehmungen spezielle Instanzen (Unternehmensplanung, Systemstellen), die zur Erfüllung ihrer Aufgaben Umwelt- und Unternehmungsanalysen durchführen.

Unter Berücksichtigung des Beurteilungskriteriums K4 (Flexibilität) scheint uns eine autonome Planung der Weiterbildung ohne Beizug der Ergebnisse der Umwelt- und Unternehmungsanalyse anderer Spezial-Instanzen in der Unternehmung nicht sinnvoll.

Wir halten deshalb fest:

1. Die Durchführung von Umwelt- und Unternehmensanalysen für die Belange der Weiterbildung soll durch die Weiterbildungs-Instanz erfolgen.
2. Zusätzlich sollen die Ergebnisse der Umwelt- und Unternehmensanalysen anderer Spezial-Instanzen in der Unternehmung für die Weiterbildungsplanung herangezogen werden.

B) Ermittlung der kollektiven Weiterbildungsnotwendigkeiten und der Weiterbildungsbedürfnisse

Als kollektive Weiterbildungsnotwendigkeiten haben wir bisher genannt:

- Weiterbildungsnotwendigkeiten für die Adressatengruppen II - IV
- Weiterbildungsnotwendigkeiten aus der Implikation neuer Unternehmenssysteme
- Weiterbildungsnotwendigkeiten aus der Durchführung der Umwelts- und Unternehmensanalysen.

Diesen Gruppen von Weiterbildungsnotwendigkeiten ist gemeinsam, dass die Feststellung der Notwendigkeiten eine übergeordnete spezialisierte Stelle erfordert.

Wir gehen deshalb davon aus, dass die Ermittlung der kollektiven Weiterbildungsnotwendigkeiten durch die Weiterbildungs-Instanz erfolgen soll.

Bei der Frage nach der Instanz für die Ermittlung der Weiterbildungsbedürfnisse gehen wir von folgenden Überlegungen aus:

- Wir haben festgehalten, dass die Ermittlung der Weiterbildungsbedürfnisse nach der direkten Methode erfolgen soll.

Bei der direkten Methode fallen die Weiterbildungsbedürfnisse in Form von Führungsmängeln an.

Die geeignetste Instanz zur Beurteilung des Vorliegens von Führungsmängeln ist der direkte Vorgesetzte der betreffenden Führungskraft (enger, häufiger Kontakt).

- Für die Ermittlung der Weiterbildungsbedürfnisse durch den direkten Vorgesetzten spricht zusätzlich die Forderung nach Reaktionsschnelligkeit des Weiterbildungssystems (K3), weil so auftretende Führungsmängel zwischen den Ermittlungszeitpunkten erfasst und entsprechende Massnahmen eingeleitet werden können.

Wir halten somit fest:

1. Die Ermittlung der kollektiven Weiterbildungsnotwendigkeiten soll durch die Weiterbildungs-Instanz erfolgen.
2. Die Ermittlung der Weiterbildungsbedürfnisse soll durch den direkten Linienvorgesetzten erfolgen.

C) Festlegung und Koordination der Weiterbildungsmaßnahmen

Die Festlegung der zur Beseitigung der ermittelten Weiterbildungsbedürfnisse erforderlichen Weiterbildungsmaßnahmen verlangt in den meisten Fällen eine auf Weiterbildungsfragen spezialisierte Stelle.

Daraus ergibt sich, dass primär die Weiterbildungs-Instanz die Festlegung der Weiterbildungsmaßnahmen vornehmen müsste.

Unter Beachtung der Beurteilungskriterien K3 (Reaktionsschnelligkeit), K4 (Flexibilität) und der Rahmenbedingung B2 (Praxisbezug) scheint es uns notwendig, für die Festlegung der Weiterbildungsmaßnahmen eine differenziertere Lösung zu suchen.

Wir gehen dabei von folgenden Überlegungen aus:

- Bei Führungsmängeln, die bei der Ermittlung durch die Linienvorgesetzten bereits klar abgegrenzt werden können (z.B. mangelnde fachtechnische Kenntnis), ist es nicht unbedingt notwendig, dass die Weiterbildungs-Instanz die Festlegung der Weiterbildungsmaßnahme vornehmen muss. Hier bietet sich eher eine Beratung der Linienvorgesetzten durch die Ausbildungsbeauftragten an.
- Bei Führungsmängeln, die durch die Linienvorgesetzten nicht mehr eindeutig abgegrenzt werden können, bietet sich eine Be-

arbeitung durch die Ausbildungsbeauftragten an.

Dabei kann die Weiterbildungs-Instanz beratend mitwirken.

- Komplexe Führungsmängel, bei denen die Wirksamkeit und geeignete Art der Weiterbildungsmaßnahme schwer zu beurteilen ist, müssen durch die Weiterbildungs-Instanz bearbeitet werden (Fachkompetenz!)

Zur Sicherung der Koordination der Weiterbildungsmaßnahmen ist eine zentrale Stelle erforderlich, die den Überblick über die verschiedenen Weiterbildungsnotwendigkeiten bzw. -bedürfnisse hat.

Dies bedeutet, dass die Koordination der Weiterbildungsmaßnahmen primär durch die Weiterbildungs-Instanz erfolgen muss.

Dabei soll sie durch die Ausbildungsbeauftragten unterstützt werden.

Wir halten somit fest:

1. Die Festlegung der Weiterbildungsmaßnahmen soll abgestuft nach der Komplexität der ermittelten Führungsmängel durch die:

- Linienvorgesetzten unter Beratung der Ausbildungsbeauftragten
- Ausbildungsbeauftragten unter Beratung der Weiterbildungs-Instanz
- Weiterbildungs-Instanz

erfolgen.

2. Die Koordination der Weiterbildungsmaßnahmen soll durch die Weiterbildungs-Instanz mit Unterstützung der Ausbildungsbeauftragten in den Bereichen erfolgen.

D) Aufbau der Weiterbildungsprogramme

Die Erhebung hat im Zusammenhang mit dem Aufbau der Weiterbildungsprogramme folgende Ergebnisse erbracht:

- Die Hauptaufgabe der Weiterbildungs-Instanz liegt in der Ausarbeitung und Durchführung von kollektiven innerbetrieblichen Seminarprogrammen. (Vgl. S. 86)
- Die Ausarbeitung von individuellen Seminarprogrammen erfolgt nur in Einzelfällen durch die Weiterbildungs-Instanz. (Vgl. S. 86)
- Die Beratungsfunktion der Weiterbildungs-Instanz erstreckt sich im wesentlichen auf die individuelle off-the-job-Weiterbildung und beinhaltet hauptsächlich:
 - das Aufzeigen von internen und externen Weiterbildungsmöglichkeiten
 - das Vermitteln von Kursen und Instituten.
- Eine Beratungsfunktion für die individuelle on-the-job-Weiterbildung erfolgt nur in Ausnahmefällen.

Dieser starken Konzentration der Weiterbildungs-Instanz auf die kollektive innerbetriebliche Weiterbildung stehen folgende Ergebnisse der Erhebung gegenüber.

- Einer der Hauptgründe gegen die uneingeschränkte Zustimmung zur Uebernahme der Verantwortung für die Weiterbildung der unterstellten Mitarbeiter liegt nach Auffassung der befragten Führungskräfte bei der mangelnden Zeit und fachlichen (weiterbildungsmässig) Qualifikation der Vorgesetzten. (Vgl. S. 138/139)
- 60 % der befragten Führungskräfte gaben an, für die Beschäftigung mit der Weiterbildung ihrer direkt unterstellten Mitarbeiter nicht über genügend Zeit zu verfügen. (Vgl. S. 140)

Wir interpretieren diese Ergebnisse wie folgt:

- Die Ausarbeitung und Durchführung der kollektiven innerbetrieblichen Seminarprogramme liegt in der Praxis eindeutig bei der Weiterbildungs-Instanz.
- Die Ausarbeitung der individuellen Weiterbildungsprogramme ist nicht klar geregelt. Es wird erwartet, dass der jeweilige Vorgesetzte diese Programme ausarbeitet, obwohl er weder über die

nötige fachliche Qualifikation noch über genügend Zeit verfügt. Die Weiterbildungs-Instanz unterstützt die Linienvorgesetzten dabei lediglich durch Beratung über verschiedene Weiterbildungsmöglichkeiten.

Wir sind der Meinung, dass die Ausarbeitung von Weiterbildungsprogrammen (individuelle und kollektive) durch die Fach-Instanz in der Unternehmung erfolgen muss, weil sie durch ihr Spezialwissen über die notwendige Fachkompetenz für den effizienten Aufbau der geeigneten Weiterbildungsprogramme verfügt.

Zur Entlastung der Weiterbildungs-Instanz speziell für die Ausarbeitung von individuellen Weiterbildungsprogrammen können auch bei dieser Planungsaufgabe die Ausbildungsbeauftragten in den Bereichen eingesetzt werden.

Dabei kann die Weiterbildungs-Instanz beratend mitwirken.

Wir halten somit fest:

1. Die Ausarbeitung der kollektiven innerbetrieblichen Weiterbildungsprogramme soll durch die Weiterbildungs-Instanz erfolgen.
2. Die Ausarbeitung von individuellen Weiterbildungsprogrammen soll unter Beratung der Weiterbildungs-Instanz primär durch die Ausbildungsbeauftragten erfolgen.

4.2.2.1.4. Planungs-Instrumente

In diesem Abschnitt werden mögliche Instrumente (organisatorische Hilfsmittel) aufgezeigt, die die Steuerung der Planungsprozesse sicherstellen sollen.

A) Umwelt - Unternehmungsanalysen

Wir haben festgehalten, dass für die systematische Durchführung der Umwelt- und Unternehmungsanalysen die relevanten Einflussfaktoren auf die Anforderungsstruktur der Führungskräfte definiert und laufend beobachtet werden sollen.

Als Instrument bietet sich hier eine Faktor-Beurteilungs-Matrix nach folgendem Muster an:

Schema 11 : Faktor-Beurteilungs-Matrix

<u>Einflussfaktoren</u>	Stand tx	Veränderung gegenüber to	Vermutliche Entwicklung	Auswirkungen auf Anforderungsstruktur
1. <u>Umweltfaktoren</u>				
-				
-				
2. <u>Unternehmensfaktoren</u>				
-				
-				

Wir haben weiter festgestellt, dass die Ergebnisse der Umwelt- und Unternehmungsanalysen anderer Spezial-Instanzen in der Unternehmung für die Weiterbildungsplanung ausgewertet werden sollen.

Als Instrument bietet sich nach unserer Auffassung eine Panel-Befragung mittels vorstrukturierter Fragebogen bei ausgewählten Fach-Instanzen (Unternehmungsplanung, Systemstellen, Geschäftsleitung) an.

Wir können somit festhalten:

1. Als Instrumente für die systematische Durchführung der Umwelt- und Unternehmungsanalysen bieten sich an:
 - Faktor-Beurteilungs-Matrix (vgl. Schema 11)
 - Panel-Befragung mittels vorstrukturierter Fragebogen bei ausgewählten Fach-Instanzen in der Unternehmung.

B) Ermittlung der kollektiven Weiterbildungsnotwendigkeiten bzw. Weiterbildungsbedürfnisse

Als kollektive Weiterbildungsnotwendigkeiten haben wir festgehalten:

- Weiterbildungsnotwendigkeiten für die Adressatengruppen II - IV
- Weiterbildungsnotwendigkeiten für die Adressatengruppe I aufgrund der Resultate der Umwelt- und Unternehmungsanalysen oder Implikation neuer Unternehmungssysteme.

Die Implikation neuer Unternehmungssysteme, die Weiterbildungsmassnahmen für Führungskräfte erfordern, kann durch die Faktor-Beurteilungs-Matrix abgedeckt werden, wenn der Faktor "Unternehmungs-Systeme" als Unternehmungsfaktor aufgenommen wird.

Bezogen auf die Weiterbildungsnotwendigkeiten für die Adressatengruppen II - IV haben wir festgehalten, dass sie aufgrund theoretischer Ueberlegungen und praktischer Erfahrungswerte bestimmt und periodisch überprüft werden sollen.

Als Planungs-Instrument bietet sich hier für die einzelnen Adressatengruppen vorstrukturierte Inhaltsübersichten an. Dabei ist darauf zu achten, dass sich aus der Funktionszugehörigkeit (Technik, Fabrikation, Verkauf, Administration) und der neu zu bekleidenden Führungsstufe gewisse spezielle Weiterbildungsnotwendigkeiten ergeben.

Die verschiedenen Faktoren können in Form einer Matrix erfasst werden.

Schematisch lässt sich die Matrix wie folgt darstellen:
(Beispiel "Nachfolger")

Schema 12 : Vorstrukturierte Inhaltsübersichten

INHALTSKATEGORIE						FUEHRUNGSSTUFE				
						1				x
						T	F	V	A	T
						T	F	V	A	T
1										
2								X		
3										
4										
5										

Legende siehe S. 231

Legende:

Funktionsgruppen: T = Technik
F = Fabrikation
V = Verkauf
A = Administration

Inhaltskategorien: 1 = Persönlichkeitsentwicklung
2 = Aufgabenbezogene Inhalte
3 = Personenbezogene Inhalte
4 = Unternehmensbezogene Inhalte
5 = Umweltbezogene Inhalte

X = aus theoretischen Ueberlegungen und Erfahrungswerten ermittelte Inhalte (Groblernziele) in der Inhaltskategorie 2: "Aufgabenbezogene Inhalte" für neu in die Führungsstufe 2 der Funktionsgruppe Verkauf aufrückende Führungskräfte.

Zur Ermittlung der Weiterbildungsbedürfnisse bietet sich ein standardisiertes Erfassungsformular an.

Für den Aufbau des Formulars ist speziell zu beachten:

- Die Ermittlung der Führungsmängel soll durch die direkten Linienvorgesetzten erfolgen. (keine Weiterbildungsspezialisten!)
- Als Massstab für die Beurteilung des Vorliegens von Führungsmängeln soll das Leistungsergebnis der betreffenden Führungseinheit dienen. Das tatsächlich erzielte Leistungsergebnis kann aber nur anhand einer Leistungszielsetzung gemessen werden.
- Die Abweichungen zwischen Leistungszielsetzung und tatsächlichem Leistungsergebnis können sowohl auf Führungsmängel als auch auf exogene, von der betreffenden Führungskraft nicht beeinflussbaren Faktoren beruhen.

Aus diesen Feststellungen ergibt sich, dass das Erfassungsformular folgende Komponenten enthalten muss:

- Leistungszielsetzung je Zeitperiode
- Leistungsergebnis je Zeitperiode

- Quantitativ oder qualitativ beschriebene Abweichung zwischen Leistungszielsetzung und Leistungsergebnis
- Bestimmung der Ursache für die Abweichung (exogene Faktoren, Führungsmängel)
- Exakte Beschreibung der Führungsmängel.

Wir können somit festhalten:

1. Zur Ermittlung der Weiterbildungsnotwendigkeiten für die Adressatengruppen II - IV sollen vorstrukturierte Inhaltsübersichten eingesetzt werden. (Vgl. S. 230/231)
2. Zur Ermittlung der Weiterbildungsbedürfnisse soll ein vorstrukturiertes Erfassungsformular verwendet werden mit den Komponenten:
 - Leistungsziele je Zeitperiode
 - Leistungsergebnisse je Zeitperiode
 - Abweichungen (quantitativ oder qualitativ)
 - Ursachen (exogene Faktoren, Führungsmängel)
 - Beschreibung der Führungsmängel.

C) Festlegung und Koordination der Weiterbildungsmassnahmen

Die Festlegung der Weiterbildungsmassnahmen kann aufgrund der Informationen, die mittels der Planungsinstrumente erhoben werden, vorgenommen werden.

Für die Koordination der Weiterbildungsmassnahmen haben wir zwei Ebenen unterschieden:

1. Mehrjahresplanung für:

Adressatengruppen II - IV

Weiterbildungsnotwendigkeiten für die Adressatengruppe I aus den Resultaten der Umwelt- und Unternehmungsanalysen

2. Jahresplanung

Die Erhebung hat ergeben, dass in der Mehrzahl der Firmen als

Weiterbildungspläne erstellt werden:

- Mehrjährige Rahmenpläne (in 10 Firmen)
- Jahrespläne (in allen Firmen)
- Seminarprogramme (in allen Firmen)

Im vorhergehenden Unterabschnitt haben wir festgestellt, dass die kollektiven innerbetrieblichen Weiterbildungsprogramme durch die Weiterbildungs-Instanz und die individuellen Weiterbildungsprogramme durch die Ausbildungsbeauftragten erstellt werden sollen.

Unter Beachtung dieser Aspekte ergibt sich für die Koordination der Weiterbildungsmaßnahmen folgendes Planungsschema:

Schema 13 : Planungsschema

WEITERBILDUNGS - INSTANZ	RAHMENPLAN JAHR 1 - n		
	Jahresplan 1	Jahresplan 2	Jahresplan n
	M1 M2	ADRESSATENGRUPPE II - IV	
	M1 M2 Mn	WEITERBILDUNGSNOTWENDIGKEITEN (Umwelt-Unternehmensanalysen)	
	M1 M2 M3 Mn	KOLLEKTIVE INNERBETRIEBLICHE WEITERBILDUNGSPROGRAMME (aufgrund der WB)	
	KOLLEKTIVE WEITERBILDUNGSPROGRAMME		

AUSBILDUNGSBEAUFTRÄGE	Bereich A	2	3
	Jahr 1	2	3
	M1		
	M2		
	Mn		
	INDIVIDUELLE WEITERBILDUNGSPROGRAMME		

Bereich B	2	3
Jahr 1	2	3
M1		
M2		
Mn		

Bereich C	2	3
Jahr 1	2	3
M1		
M2		
Mn		

Für den Lösungsansatz halten wir fest:

1. Die Koordination der kollektiven Weiterbildungsprogramme soll durch die Weiterbildungs-Instanz durch einen mehrwährigen Rahmenplan und Jahrespläne für die einzelnen Jahre sichergestellt werden.
2. Die Koordination der individuellen Weiterbildungsprogramme soll bereichsweise durch die Ausbildungsbeauftragten mittels Jahresplänen sichergestellt werden.

4.2.2.2. Entscheidungen im Rahmen der Weiterbildung der Führungskräfte

4.2.2.2.1. Entscheidungsprobleme

Als Entscheidungsprobleme haben sich aufgrund der theoretischen Überlegungen ergeben:

- Festlegung der Entscheidungskriterien
- Bestimmung der Entscheidungsgrundlagen.

A) Festlegung der Entscheidungskriterien

Die Resultate der Erhebung haben aufgezeigt:

- Als Entscheidungskriterien werden hauptsächlich herangezogen:
 - Bedarfsnachweis (Weiterbildungsnotwendigkeit)
 - Kapazitätsüberlegungen (Zeit, Kosten, Personen)
 - Übergeordnete Richtlinien (vgl. S. 107)

Bezogen auf unseren Lösungsansatz sind diese Kriterien wie folgt zu beurteilen:

- Die Ausrichtung der Weiterbildungsmaßnahmen an den übergeordneten Richtlinien (Weiterbildungsgrundsätze, Weiterbildungsziele, Weiterbildungsstrategie) scheint uns eine notwendige Voraussetzung, wenn die übergeordneten Richtlinien ernst genommen werden sollen.
- Die Kapazitäten, die für die Weiterbildung zur Verfügung stehen,

stellen Rahmenbedingungen dar, die bei der Festlegung der Weiterbildungsmaßnahmen beachtet werden müssen.

- Das Kriterium des Nachweises der Weiterbildungsnotwendigkeiten stellt aufgrund der übergeordneten Zielsetzung ($WB_L = 0$, $WB_{tx} \rightarrow 0$) für unseren Lösungsansatz das ausschlaggebende Entscheidungskriterium dar.

Es soll deshalb versucht werden, dieses Kriterium etwas exakter zu fassen.

Dabei gehen wir von der Unterscheidung:

- Weiterbildungsnotwendigkeiten für die Adressatengruppen II - IV
- Weiterbildungsnotwendigkeiten aufgrund der Ergebnisse der Umwelt- und Unternehmensanalysen
- ermittelte Weiterbildungsbedürfnisse (Führungsmängel) aus.

Bei den ersten beiden Gruppen sind zur Beurteilung der Weiterbildungsnotwendigkeiten zwei Aspekte ausschlaggebend:

1. Wahrscheinlichkeit (p) des Auftretens von Führungsmängeln
2. Grad (g) der Auswirkung des Führungsmangels auf das Leistungsergebnis des Führungsbereiches.

Für die dritte Gruppe ist nur noch der Aspekt 2 von Bedeutung, weil $p = 1$, d.h. der Führungsmangel bereits eingetreten ist.

Wir können somit festhalten:

1. Als Entscheidungskriterien für das Setzen der Prioritäten zur Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen sollen primär herangezogen werden:

 p = Wahrscheinlichkeit des Auftretens von Führungsmängeln
 g = Grad der Auswirkung des Führungsmangels auf das Leistungsergebnis des Führungsbereiches.

B) Bestimmung der Entscheidungsgrundlagen

Die Erhebung hat in diesem Zusammenhang folgende Resultate ergeben:

- Die Weiterbildungspläne werden nur in Ausnahmefällen als Alternativpläne ausgearbeitet. (Vgl. S. 107)
- Die Weiterbildungs-Instanz ist mit graduellen Unterschieden in allen Firmen den obersten Führungsstufen in der Unternehmung unterstellt. (Vgl. S. 84/85)

Diese Resultate können wie folgt interpretiert werden:

- Da die Stelleninhaber in den obersten Führungsstufen in der Regel keine Weiterbildungsspezialisten sind, liegt die Verantwortung für die fachtechnisch stichhaltige Ausarbeitung der Weiterbildungspläne bei der Weiterbildungs-Instanz.
- Der abschliessende Entscheidungsvorgang durch die übergeordneten Stellen erfolgt nicht in Form eines Auswahlvorganges aus verschiedenen Alternativen sondern als Ja-Nein-Entscheidung über die vorgeschlagenen Massnahmen.
- Unter Berücksichtigung der Beurteilungskriterien K3 (Reaktions-schnelligkeit) und K4 (Flexibilität) kann festgestellt werden, dass die Ergebnisse der Planungsprozesse für den Entscheid möglichst umfassend ausgeschöpft werden sollten, weil ein hoher Informationsstand die Möglichkeit für eine rasche, erfolgswirksame und flexible Reaktion erhöht.

Wir halten somit fest:

1. Als Entscheidungsgrundlagen sollen die Ergebnisse der Planungsprozesse möglichst umfassend herangezogen werden.

4.2.2.2.2. Entscheidungs-Prozesse

Auf der Grundlage der bisherigen Ausführungen können folgende Entscheidungsprozesse abgeleitet werden:

- jährliche Genehmigung des mehrjährigen Rahmenplanes (Prinzip der rollenden Planung)
- jährlicher Entscheid über die kollektiven Weiterbildungsmassnahmen (Jahrespläne)
- jährlicher Entscheid über die individuellen Weiterbildungsmassnahmen.

Diese Entscheidungen stellen alle abschliessende Entscheidungen dar, die von den betreffenden Instanzen aufgrund bestimmter Instrumente getroffen werden müssen.

Neben diesen abschliessenden (d.h. den Willensbildungsprozess abschliessenden) Entscheiden müssen während des Planungsprozesses beim Vorliegen verschiedener gangbarer Alternativen laufend Vorentscheide getroffen werden.

Daraus ergeben sich als zusätzliche Entscheidungsprozesse die Vorentscheide während des Planungsprozesses.

Für die weitere Arbeit können wir somit festhalten:

1. Als abschliessende Entscheidungsprozesse können unterschieden werden:
 - jährliche Genehmigung des Rahmenplanes
 - jährlicher Entscheid über die Jahrespläne
 - jährlicher Entscheid über die individuellen Weiterbildungsprogramme.
2. Als zusätzliche Entscheidungsprozesse müssen die Vorentscheide während des Planungsprozesses beachtet werden.

4.2.2.2.3. Entscheidungs-Instanzen

Die Erhebung hat in diesem Zusammenhang folgendes Bild ergeben:

- Entscheidungs-Instanz ist in allen Firmen eine der Weiterbildungs-Instanz übergeordnete Instanz. In den meisten Fällen entscheidet die Geschäftsleitung über die Realisation der kollektiven inner-

betrieblichen Weiterbildungspläne für Führungskräfte. (Vgl. S. 106)

- Aus der Feststellung, dass in allen Firmen die Verantwortung für die individuelle Weiterbildung beim jeweiligen Linienvorgesetzten liegt, kann abgeleitet werden, dass die Linienvorgesetzten auch Entscheidungsträger für die individuellen Weiterbildungsprogramme sind. (Vgl. 85)

Diese Resultate können unter Berücksichtigung unserer Beurteilungskriterien und Rahmenbedingungen wie folgt beurteilt werden:

- Unter Beachtung der Rahmenbedingung B2 (Praxisbezug) ist davon auszugehen, dass:
 - die Genehmigung der Rahmenpläne und die Entscheide über die Jahrespläne durch die übergeordneten Instanzen
 - die Entscheide über die individuellen Weiterbildungsprogramme durch den jeweiligen Linienvorgesetzten erfolgt.
- Zur Sicherstellung der Reaktionsschnelligkeit (K3) und Flexibilität (K4) scheint es uns angezeigt, dass die Vorentscheide während des Planungsprozesses durch die jeweilige Planungs-Instanz getroffen werden (Fachkompetenz).

Zur Sicherstellung, dass die wichtigsten Vorentscheide im Sinne der Entscheidungs-Instanz getroffen werden, scheint uns der Einbezug der Entscheidungs-Instanz eine wesentliche Voraussetzung für einen reibungslosen (und damit raschen) Ablauf der Planungs- und Entscheidungsprozesse.

Wir können somit festhalten:

1. Als Entscheidungs-Instanz für die Genehmigung der Rahmenpläne und die Entscheidung über die Jahrespläne sollen die der Weiterbildungs-Instanz übergeordneten Stellen eingesetzt werden.
2. Als Entscheidungs-Instanz für die Entscheide über die individuellen Weiterbildungsprogramme sollen die jeweiligen Linienvorgesetzten eingesetzt werden.
3. Die fachtechnischen Vorentscheide während des Planungsprozesses sollen durch die Planungs-Instanz, unter Einbezug der Entscheidungs-Instanz, getroffen werden.

4.2.2.2.4. Entscheidungs-Instrumente

Wir haben festgehalten, dass als Entscheidungsgrundlagen die Ergebnisse der Planungsprozesse herangezogen werden sollen. Diese Ergebnisse werden während des Planungsprozesses mit Hilfe der Planungs-Instrumente ermittelt:

- Faktor-Beurteilungs-Matrix
- Panel Befragung
- Vorstrukturierte Inhaltsübersichten
- Vorstrukturierte WB-Erfassungsformulare.

Aufgrund dieser Informationen können die erforderlichen Weiterbildungsmaßnahmen festgelegt werden.

Die Festlegung der Weiterbildungsmaßnahmen hat bis zum abschließenden Entscheid über die Realisation provisorischen Charakter.

Wir haben weiter festgestellt, dass das Setzen von Prioritäten zur Realisation der Weiterbildungsmaßnahmen aufgrund der Entscheidungskriterien p und g erfolgen soll.

Aus diesen Feststellungen ergibt sich, dass die Planungs-Instrumente gleichzeitig als Entscheidungs-Instrumente eingesetzt werden können, wenn sie durch die Entscheidungskriterien p und g ergänzt werden.

Dies bedeutet konkret:

- Die Ergebnisse:

- der Faktorbeurteilungs-Matrix
- der Panel-Befragung
- der vorstrukturierten Inhaltsübersichten für die Adressatengruppen II - IV

sind mit den Entscheidungskriterien p und g zu gewichten

- Die Ergebnisse der Ermittlung der Weiterbildungsbedürfnisse sind im WB-Erfassungsformular mit dem Entscheidungskriterium g zu gewichten.

Die Festlegung der Prioritäten zur Realisation der Weiterbildungsmassnahmen kann dann aufgrund der Werte aus der Gewichtung mit den Entscheidungskriterien erfolgen.

Daraus wird deutlich, dass der Bestimmung der Gewichte der beiden Entscheidungskriterien eine wesentliche Bedeutung zukommt.

Bezogen auf die übergeordnete Zielsetzung $WB_L = 0$, $WB_{tx} \rightarrow 0$ können dazu folgende Feststellungen getroffen werden:

- Das Entscheidungskriterium g (Grad der Auswirkung der Führungsmängel) stellt insbesondere für $WB_L = 0$ das ausschlaggebende Kriterium dar.

Die Festlegung der Gewichte kann infolge der mangelnden Quantifizierbarkeit der Kausalzusammenhänge Führungsmangel-Leistungsergebnis nicht in Form von exakten quantitativen Werten erfolgen.

Daher bleibt lediglich die Möglichkeit offen, den Grad der Auswirkung der Führungsmängel auf das Leistungsergebnis abzuschätzen.

Zur Erleichterung der Abschätzung bietet sich eine Einordnung in qualitative Kategorien an:

- gravierend
- mittel
- gering.

Durch die Verbindung der qualitativen Kategorien mit quantitativen Werten wird eine Bildung von Gesamtwerten ermöglicht.

- 1 = gering
- 2 = mittel
- 3 = gravierend

- Das Entscheidungskriterium p (Wahrscheinlichkeit des Eintretens von Führungsmängeln) wird in der Regel mit folgenden Grenzwerten belegt:

- p = 1 das Eintreten ist sicher
- p = 0 das Eintreten ist ausgeschlossen

Da auch das Eintreten von Führungsmängeln nicht exakt bestimmt werden kann, müssen die Zwischenwerte zwischen $p = 0$ und $p = 1$ abgeschätzt werden (subjektive Wahrscheinlichkeiten).

- Der Gesamtwert (G) der Entscheidungskriterien (E) zur Beurteilung der Weiterbildungsnotwendigkeit und zur Festsetzung der Prioritäten wird durch das Produkt der beiden Kriterien gebildet:

$$GE = p \cdot g$$

Bei den ermittelten Führungsmängeln ist p in jedem Fall mit dem Wert 1 einzusetzen, weil das Ereignis bereits eingetreten ist.

- Die Festlegung der zu realisierenden Weiterbildungsmaßnahmen kann nun aufgrund des Gesamtwertes ($p \cdot g$) erfolgen.

Dabei sind die Prioritäten wie folgt abzustufen:

- G = 3 1. Priorität
 (Eintreten ist sicher und Auswirkung
 gravierend)
- .
- .
- .
- G = 0 X. Priorität

Wir können somit festhalten:

1. Die Planungs-Instrumente sollen gleichzeitig als Entscheidungs-Instrumente herangezogen werden.
2. Dazu sollen die Planungs-Instrumente mit den Entscheidungskriterien p und g ergänzt werden.
3. Die Festlegung der zu realisierenden Weiterbildungsmassnahmen soll aufgrund des Gesamtwertes der Entscheidungskriterien

$$G_E = p \cdot g$$

erfolgen.

Die Festsetzung der Prioritäten soll sich nach dem Gesamtwert G_E ausrichten:

$G = 3$	1. Priorität
.	
.	
$G = 0$	X. Priorität

4.2.2.3. Anordnung der Weiterbildungsmassnahmen

4.2.2.3.1. Anordnungsprobleme

Die Hauptprobleme bei der Anordnung der Weiterbildungsmassnahmen liegen:

- in der Frage, ob die Weiterbildung angeordnet werden oder freiwillig erfolgen soll
- in der Festlegung der unterstützenden Massnahmen zur Motivation der Führungskräfte für die Weiterbildung.

Die beiden Hauptprobleme sind aus folgenden Gründen sehr eng miteinander verbunden:

- Der Erfolg von Weiterbildungsmassnahmen ist nur dann sichergestellt, wenn beim Weiterbildungsadressaten die Bereitschaft (Motivation) zur Weiterbildung vorhanden ist.
- Die Bereitschaft zur Weiterbildung ist dann am ehesten gewährleistet, wenn der Weiterbildungsadressat die Notwendigkeit zur Wei-

terbildung erkannt hat und bejaht.

Für unseren Lösungsansatz können wir daraus folgende Feststellungen treffen:

- Die Anordnungsprobleme werden auf ein Mindestmass reduziert, wenn das Weiterbildungssystem so ausgelegt ist, dass den einzelnen Führungskräften das Erkennen und Bejahen der Weiterbildungsnotwendigkeiten erleichtert wird.
- Dies kann erreicht werden durch:
 - eine umfassende Information der Führungskräfte über die kollektiven Weiterbildungsvorhaben
 - den Einbezug der Führungskräfte in die Ermittlung ihrer Weiterbildungsbedürfnisse (Führungsmängel).

Wir können somit festhalten:

1. Für die Motivation zur Weiterbildung sollen die Führungskräfte:
 - umfassend über die kollektiven Weiterbildungsvorhaben informiert werden
 - in die Ermittlung der Weiterbildungsbedürfnisse (Führungsmängel) einbezogen werden.

4.2.2.3.2. Motivationsprozesse -instanzen -instrumente

A) Information über kollektive Weiterbildungsvorhaben

Wir haben festgehalten, dass die Planung der kollektiven innerbetrieblichen Weiterbildungsprogramme durch die Weiterbildungsinstanz erfolgen soll.

Es ist daher naheliegend, dass die Information über diese Programme auch durch die Weiterbildungsinstanz erfolgt.

Als Instrumente können dabei dienen:

- Kaderkonferenzen
- Hauszeitung
- Kaderbriefe
- etc.

B) Einbezug in die Ermittlung der Weiterbildungsbedürfnisse

Wir haben bereits festgestellt, dass die Ermittlung der Weiterbildungsbedürfnisse (Führungsmängel) durch den jeweiligen Linien-vorgesetzten erfolgen soll.

Unter Beachtung der nebengeordneten Zielsetzung "Unterstützung der Persönlichkeitsentfaltung bzw. -entwicklung der Führungskräfte" und der einleitenden Ueberlegungen zu diesem Abschnitt muss diese Feststellung ergänzt werden durch die Forderung, dass die Führungskräfte in die Ermittlung ihrer Weiterbildungsbedürfnisse einbezogen werden sollen.

Die Frage, mit welchen Instrumenten dies geschehen soll, kann aufgrund der bisherigen Ausführungen und der Erkenntnisse aus der Literatur ¹⁾ wie folgt beantwortet werden:

- Die Identifikation mit dem Leistungsziel für den betreffenden Führungsbereich ist dann am ehesten gewährleistet, wenn die verantwortliche Führungskraft bei der Zielfestlegung mitwirken kann.
- Die Führungsmängel werden von der betreffenden Führungskraft am ehesten als solche erkannt und akzeptiert, wenn sie im Gespräch mit dem Linienvorgesetzten aufgrund vorgegebener Beurteilungskriterien besprochen werden.
- Die Identifikation mit den Weiterbildungsmaßnahmen zur Behebung der Führungsmängel ist am ehesten gewährleistet, wenn die betroffene Führungskraft dazu Stellung nehmen kann.

Aufgrund dieser Ueberlegungen bietet sich als Motivations-Instru-

1) Vgl. dazu speziell
Müller W. (1970)
Müller M. (1974)

ment das jährlich durchgeführte Mitarbeitergespräch zwischen dem Vorgesetzten und den direkt unterstellten Führungskräften an, bei dem:

- die Leistungsziele für die nächste Zeitperiode (in der Regel 1 Jahr) gemeinsam festgelegt werden
- allfällige Abweichungen zwischen dem festgelegten Leistungsziel und dem Leistungsergebnis besprochen werden
- die Weiterbildungsbedürfnisse (Führungsmängel) gemeinsam ermittelt werden
- mögliche Weiterbildungsmassnahmen zur Behebung der Führungsmängel besprochen werden.

Die Erhebung kann in diesem Zusammenhang folgende Hinweise liefern:

- Der höchste Anteil der Antworten auf die Frage nach der Ermittlung der Weiterbildungsnotwendigkeiten bzw. -bedürfnisse bei den unterstellten Führungskräften fiel auf:
 - periodische Durchführung von Mitarbeitergesprächen.
(Vgl. S. 141)
- Die Abklärung nach einem Leistungsbeurteilungssystem, verbunden mit einem periodisch durchgeführten Mitarbeitergespräch, ist bei ca. 36 % der befragten Führungskräfte erkennbar. (Vgl.S.144)

Diese Resultate weisen darauf hin, dass sich das in der Literatur sehr stark vertretene System der kooperativen Leistungszielsetzung und -beurteilung, verbunden mit der Durchführung von Mitarbeitergesprächen, noch nicht vollumfänglich durchgesetzt hat.

Der aufgeführte Prozentwert (36 %) sowie das Fallbeispiel Cerberus AG bestärken uns aber in der Annahme, dass es sich durchaus um ein praktikables System handelt.

Wir halten somit fest:

1. Als Motivations-Instrument soll das jährliche Mitarbeitergespräch zwischen den Linienvorgesetzten und den direkt unterstellten Führungskräften eingesetzt werden.
2. Anlässlich des Mitarbeitergespräches sollen die Komponenten des WB-Erfassungsformulars und mögliche Massnahmen zur Beseitigung der Führungsmängel besprochen werden.

4.2.2.4. Kontrolle der Weiterbildung

4.2.2.4.1. Kontrollprobleme

Die Kontrollprobleme, die sich im Rahmen der Weiterbildung stellen, liegen aufgrund der theoretischen Betrachtungen in den Fragen:

- Welche Kontrollen sind durchzuführen? (Kontrollarten)
- Welche Verfahren sollen dazu eingesetzt werden? (Kontrollverfahren)

Als Kontrollarten lassen sich unterscheiden:

- Durchführungskontrolle
- Erfolgskontrolle im Lernfeld
- Erfolgskontrolle im Funktionsfeld
- Wirtschaftlichkeitskontrolle

Für die einzelnen Kontrollarten werden in der Theorie eine Reihe von Verfahren aufgezeigt. (Vgl. S. 51)

Die Resultate der Erhebung lassen folgende Feststellungen zu:

- Von den oben dargestellten Kontrollarten wird lediglich die Durchführungskontrolle von allen Firmen eingesetzt, die Kontrollen im Lernfeld und im Funktionsfeld nur noch von einem Teil der Firmen. (Vgl. S. 110/111)

Eine institutionalisierte Wirtschaftlichkeitskontrolle konnte in keiner Firma ermittelt werden. (Vgl. S. 111)

- Die Kontrollverfahren, die eingesetzt werden, sind durchwegs sehr pragmatischer Natur. (Vgl. S. 110/111)

Zur Beantwortung der eingangs aufgeworfenen Fragen gehen wir für den Lösungsansatz von folgenden Ueberlegungen aus:

- Die Kontrolle hat die Funktion der Rückkoppelung, indem sie aufzeigt, ob die Weiterbildung gemäss der ursprünglichen Absicht erfolgt ist.
- Die Absicht, die mit der Weiterbildung verfolgt werden soll, ist durch die übergeordnete Zielsetzung $WB_L = 0$, $WB_{tx} \longrightarrow 0$ ausgedrückt.

Die für die Kontrolle der Zielerreichung ausschlaggebende Rückkoppelung liegt somit in der Information, ob die ergriffenen Weiterbildungsmaßnahmen wirksam waren, d.h. das Auftreten von WB_L verhindert und WB_{tx} möglichst gering gehalten werden konnte.

Die Ermittlung dieser Informationen kann aber nur im Funktionsfeld erfolgen, weil sich die Wirksamkeit der Weiterbildungsmaßnahmen erst im konkreten Arbeitsfeld manifestiert.

- Durch die Erfolgskontrollen im Lernfeld wird festgestellt, ob die Lernziele erreicht werden konnten.

Ist dies nicht der Fall, können aufgrund der ermittelten Informationen die Weiterbildungsmaßnahmen rasch angepasst werden.

Die Kontrolle im Lernfeld erhöht somit die Reaktionsschnelligkeit des Weiterbildungssystems erheblich.

- Die Frage, ob Durchführungskontrollen erforderlich sind, kann nach unserer Auffassung nur von der einzelnen Unternehmung konkret beantwortet werden.
- Unter Berücksichtigung der Rahmenbedingung B2 (Praxisbezug) verzichten wir auf die Forderung zur Durchführung von Wirtschaftlichkeitskontrollen und eine Wiederholung der in der Literatur genannten Kontrollverfahren.

Wir halten somit fest:

1. Zur Überprüfung der Zielerreichung sollen folgende Kontrollen durchgeführt werden:
 - Erfolgskontrolle im Lernfeld
 - Erfolgskontrolle im Funktionsfeld.

4.2.2.4.2. Kontrollprozesse -instanzen -instrumente

Aus dem im vorhergehenden Unterabschnitt geforderten Kontrollen zur Ueberprüfung der Zielerreichung ergeben sich unmittelbar auch die beiden wesentlichen Kontrollprozesse:

- Kontrollprozess im Lernfeld (Ueberprüfung der Erreichung der Lernziele)
- Kontrollprozess im Funktionsfeld (Ueberprüfung der Uebertragung des Erlernten ins konkrete Arbeitsfeld).

Die Frage, welche Instanzen die betreffenden Kontrollen durchführen sollen, kann bezogen auf den Lösungsansatz wie folgt beantwortet werden:

- Die Ueberprüfung der Erreichung der Lernziele (Kontrolle im Lernfeld) verlangt eine vertiefte Kenntnis der Lerntheorie.

Die Kontrolle im Lernfeld erfolgt daher zweckmässigerweise durch die Fach-Instanz in der Unternehmung, d.h. durch die Weiterbildungs-Instanz.

- Die Ueberprüfung der Uebertragung des Erlernten ins konkrete Arbeitsfeld (Kontrolle im Funktionsfeld) erfolgt dagegen zweckmässigerweise durch den jeweiligen Linienvorgesetzten (K3: Reaktions-schnelligkeit).

Als Kontrollinstrument für die Kontrolle im Funktionsfeld können das WB-Erfassungsformular und das jährliche Mitarbeitergespräch wie folgt eingesetzt werden:

- Anlässlich des Mitarbeitergespräches zum Zeitpunkt t_0 wurden die Führungsmängel ermittelt und die erforderlichen Weiterbildungsmassnahmen festgelegt.
- Beim Mitarbeitergespräch zum Zeitpunkt t_1 kann festgestellt werden, ob die Führungsmängel (t_0) behoben werden konnten oder nicht.
- Konnten die Führungsmängel (t_0) durch die festgelegten Weiterbildungsmassnahmen nicht behoben werden, muss gemeinsam nach anderen Massnahmen gesucht werden.

Zur Beurteilung der Wirksamkeit zusätzlicher Weiterbildungsmassnahmen zur Beseitigung der Führungsmängel (t_0) ist zweckmässigerweise die Weiterbildungs-Instanz beizuziehen.

Wir können somit festhalten:

1. Die Kontrolle im Lernfeld soll durch die Weiterbildungs-Instanz erfolgen.
2. Die Kontrolle im Funktionsfeld soll durch die jeweiligen Linienvorgesetzten vorgenommen werden. Als Kontrollinstrument sollen dabei
 - das WB-Erfassungsformular
 - und das jährliche Mitarbeitergesprächeingesetzt werden.
3. Zur Beurteilung der Wirksamkeit zusätzlicher Weiterbildungsmassnahmen für die Behebung nicht beseitigter Führungsmängel soll die Weiterbildungs-Instanz beigezogen werden.

4.3. Gesamtansatz

In diesem Abschnitt sollen die Ergebnisse der Ueberlegungen bei der Ableitung des Lösungsansatzes gesamthaft dargestellt werden.

In einem ersten Unterabschnitt geben wir eine zusammenfassende Darstellung über die Lösungsvorschläge zu den einzelnen dispositiven Teilproblemen.

Im zweiten Unterabschnitt geben wir dann einen zusammenfassenden Ueberblick über die Beziehungen zwischen den Instanzen, Prozessen und Instrumenten.

4.3.1. Zusammenfassung der Teillösungen (→ weist auf wesentliche Querverbindungen hin!)

Regelungsbereich	Lösungsvorschlag	Abschnitt Seite
Allgemeine über- geordnete Ziel- setzungen	$\sum WB_{tx} \rightarrow 0$ $WB_L = 0$	4.2.1. 185 - 193
<u>Planung</u>		
<u>Gesamtplanung</u>		4.2.2.1.1. A.a.
- Weiterbildungs- grundsätze	1. Zur Abgrenzung des Rahmens, in dem sich die Weiter- bildung der Führungskräfte in der Unternehmung be- wegen kann, sollen Weiterbildungsgrundsätze in Form von Weiterbildungsnormen formuliert werden. 2. Diese Normen sollen nicht starr und nicht zu de- tailliert sein. 3. Der materielle Inhalt der Normen soll von der ein- zelnen Unternehmung aufgrund ihrer spezifischen Situation festgesetzt werden.	194 - 195
- Umweltanalyse, Unternehmens- analyse	1. Systematische Umweltanalysen und Unternehmensana- lysen sind für die Früherkennung der Weiterbildungs- bedürfnisse von entscheidender Bedeutung. Sie sollen deshalb so umfassend wie möglich durchgeführt wer- den. → Planungsprozesse (4.2.2.1.2.A) → Planungs-Instanzen (4.2.2.1.3.A) → Planungs-Instrumente (4.2.2.1.4.A)	4.2.2.1.1. A.b. 195 - 196

Regelungsbereich	Lösungsvorschlag	Abschnitt Seite
- Weiterbildungs- ziele	Mitarbeiter- bezogene Ziele Unternehmungs- bezogene Ziele $WB_{tx} \rightarrow 0$ $WB_L = 0$ Umweltbezogene Ziele Grobliernziele Lernziele	4.2.2.1.1. A.c. 196 - 199
- Weiterbildungs- strategie - Weiterbil- dungsadres- sat	1. In die Planungsüberlegungen sollen alle Führungskräfte der Unternehmung einbezogen werden. Dabei bietet sich eine Einteilung in die Adressatengruppen: - Stelleninhaber - Nachfolger - Nachwuchskräfte - Neueintretende Führungskräfte an. 2. Die Durchführung von Weiterbildungsmassnahmen soll sich grundsätzlich auf alle Adressatengruppen erstrecken. → Entscheidungs-Instrumente (4.2.2.2.4.)	4.2.2.1.1. A.da 200 - 201

Regelungsbereich	Lösungsvorschlag	Abschnitt Seite
- Weiterbildungsinhalte	1. Die Bestimmung der konkreten Weiterbildungsinhalte soll aufgrund konkreter Weiterbildungsbedürfnisse erfolgen. 2. Zur Identifikation der Weiterbildungsbedürfnisse bzw. -notwendigkeiten sollen möglichst weitgehend vorstrukturierte Inhaltsübersichten herangezogen werden.	4.2.2.1.1. A.db 202 - 203
- Weiterbildungsforn	1. In die Planungsüberlegungen sind alle grundsätzlich möglichen Weiterbildungsformen einzubeziehen. 2. Die Auswahl der konkreten Weiterbildungsform soll aufgrund der konkreten Groblernziele oder Lernziele erfolgen.	4.2.2.1.1. A.dc 203 - 204
- Weiterbildungsmethoden	1. Die Bestimmung der Weiterbildungsmethoden soll abschliesslich aufgrund der Groblernziele bzw. Lernziele erfolgen. 2. Dabei soll den teilnehmeraktivierenden Methoden nach Möglichkeit der Vorrang gegeben werden.	4.2.2.1.1. A.dd 204

Regelungsbereich	Lösungsvorschlag	Abschnitt
		Seite
- Lehrkräfte	1. Die Auswahl der Lehrkräfte soll aufgrund der Groblernziele bzw. Lernziele erfolgen. 2. Als Auswahlkriterien können dabei dienen: - Notwendigkeit der Kenntnis der betrieblichen Verhältnisse und Probleme - Erfordernis der Unabhängigkeit von der konkreten Situation der Unternehmung - Erfordernis neuer Ideen und Impulse - Erfordernis speziell ausgebildeter Fachleute (Seminarthema, Kaderstufe) - Personelle und zeitliche Verfügbarkeit interner Linienvorgesetzter und Fachspezialisten.	4.2.2.1.1. A.de 204 - 206
- Zeitliche Regelungen	1. Die Festlegung der Zeitdauer soll sich nach den Groblernzielen bzw. Lernzielen richten. 2. Die Festsetzung des Zeitpunktes für die Durchführung der Weiterbildungsmaßnahmen soll sich nach der konkreten Situation der einzelnen Unternehmung ausrichten. 3. Bei der Verteilung der zeitlichen Belastung kann davon ausgegangen werden, dass eine relativ hohe Anzahl von Führungskräften bereit ist, einen Teil der Weiterbildungsanstrengungen während der Freizeit zu leisten.	4.2.2.1.1. A.df 206 - 207

Regelungsbereich	Lösungsvorschlag	Abschnitt Seite
- Mitteleinsatz	1. Die Freigabe der Mittel für die Weiterbildung der Führungskräfte soll aufgrund der genehmigten Weiterbildungsvorhaben erfolgen.	4.2.2.1.1. A. e 207
<u>Massnahmenplanung</u> - Ermittlung der Weiterbildungsbedürfnisse bzw. -notwendigkeiten	1. Die Weiterbildungsbedürfnisse sollen periodisch bei allen Führungskräften in der Unternehmung abgeklärt werden. 2. Für die Adressatengruppe I soll die Ermittlung nach der direkten Methode erfolgen. Als Beurteilungsmassstab soll das Leistungsergebnis der einzelnen Führungsbereiche herangezogen werden. 3. Für die Adressatengruppen II - IV sollen die kollektiven Weiterbildungsnotwendigkeiten aufgrund theoretischer Überlegungen und praktischer Erfahrungswerte bestimmt und periodisch überprüft werden. → Planungsprozesse (4.2.2.1.2.B) → Planungs-Instanzen (4.2.2.1.3.B) → Planungs-Instrumente (4.2.2.1.4.B)	4.2.2.1.1. B. a 208 - 211

Regelungsbereich	Lösungsvorschlag	Abschnitt Seite
- Festlegung der Weiterbildungsmaßnahmen - Aufbau der Weiterbildungsprogramme	1. Die Festlegung der Weiterbildungsmaßnahmen soll aufgrund der ermittelten individuellen Weiterbildungsbedürfnisse bzw. der kollektiven Weiterbildungsnotwendigkeiten erfolgen. 2. Die Koordination der Weiterbildungsmaßnahmen (individuelle, kollektive - innerbetriebliche) muss sichergestellt werden. → Planungsprozesse (4.2.2.1.2.C) → Planungs-Instanzen (4.2.2.1.3.C) → Planungs-Instrumente (4.2.2.1.4.C) 1. Der Aufbau der Weiterbildungsprogramme soll nach den Grundsätzen der Weiterbildungsstrategie und den Prinzipien der Curriculumplanung erfolgen. 2. Die Zusammensetzung des Teilnehmerkreises bei innerbetrieblichen kollektiven Seminarprogrammen soll primär nach der Möglichkeit der Zusammenfassung gleich oder ähnlich gelagerter Groblernziele erfolgen. → Planungsprozesse (4.2.2.1.2.D) → Planungs-Instanzen (4.2.2.1.3.D)	4.2.2.1.1. B. b 211 - 212 4.2.2.1.1. B. c 212 - 215

Regelungsbereich	Lösungsvorschlag	Abschnitt Seite
<u>Planungsprozesse</u> - Durchführung von Umwelt- und Unternehmensanalysen	1. Für die systematische Durchführung der Umwelt- und Unternehmensanalysen sollen, aufgrund der spezifischen Situation der einzelnen Unternehmung, die relevanten Einflussfaktoren auf die Anforderungsstruktur der Führungskräfte definiert werden. 2. Die bezeichneten Einflussfaktoren sollen laufend auf Veränderungen hin beobachtet werden.	4.2.2.1.2. A. 215 - 216
- Ermittlung der Weiterbildungsbedürfnisse	1. Die Ermittlung der Weiterbildungsbedürfnisse soll mindestens einmal jährlich erfolgen.	4.2.2.1.2. B. 216 - 217
- Festlegung und Koordination der Weiterbildungsmaßnahmen	1. Die Adressatengruppen II - IV sollen als permanente Grössen in die Mehrjahresplanung aufgenommen werden. 2. Potentielle Weiterbildungsnotwendigkeiten sollen nach ihrem Erkennen in der Mehrjahresplanung festgehalten werden. 3. Die Weiterbildungsmaßnahmen zur Beseitigung der ermittelten Weiterbildungsbedürfnisse sollen in der Jahresplanung zusammengefasst werden. 4. Die Mehrjahresplanung soll jährlich nach dem Prinzip der rollenden Planung überprüft werden.	4.2.2.1.2. C. 217 - 219

Regelungsbereich	Lösungsvorschlag	Abschnitt
		Seite
- Aufbau der Weiterbildungsprogramme	1. Zur Sicherstellung der Wirksamkeit der getroffenen Weiterbildungsmaßnahme sollen bei grösseren Seminarreihen Pilot-Seminare durchgeführt werden. 2. Vor der Durchführung der Seminarreihe sollen die Seminarprogramme unter Berücksichtigung der Ergebnisse der Pilot-Seminare überarbeitet werden.	4.2.2.1.2. D. 219 - 220
		4.2.2.1.3. A. 222 - 223
<u>Planungs-Instanzen</u> - Durchführung von Umwelt- und Unternehmensanalysen	1. Die Durchführung von Umwelt- und Unternehmensanalysen für die Belange der Weiterbildung soll durch die Weiterbildungs-Instanz erfolgen. 2. Zusätzlich sollen die Ergebnisse der Umwelt- und Unternehmensanalysen anderer Spezial-Instanzen in der Unternehmung für die Weiterbildungsplanung herangezogen werden.	4.2.2.1.3. B. 223 - 224
- Ermittlung der Weiterbildungsbedürfnisse	1. Die Ermittlung der kollektiven Weiterbildungsnotwendigkeiten soll durch die Weiterbildungs-Instanz erfolgen. 2. Die Ermittlung der Weiterbildungsbedürfnisse soll durch den direkten Linienvorgesetzten erfolgen.	

Regelungsbereich	Lösungsvorschlag	Abschnitt
		Seite
- Festlegung und Koordination der Weiterbildungsmaßnahmen	1. Die Festlegung der Weiterbildungsmaßnahmen soll abgestuft nach der Komplexität der ermittelten Führungsmängel durch die: - Linienvorgesetzten unter Beratung der Ausbildungsbeauftragten - Ausbildungsbeauftragten unter Beratung der Weiterbildungs-Instanz - Weiterbildungs-Instanz erfolgen. 2. Die Koordination der Weiterbildungsmaßnahmen soll durch die Weiterbildungs-Instanz mit Unterstützung der Ausbildungsbeauftragten in den Bereichen erfolgen.	4.2.2.1.3. C 224 - 225
		4.2.2.1.3. D 225 - 227
- Aufbau der Weiterbildungsprogramme	1. Die Ausarbeitung der kollektiven innerbetrieblichen Weiterbildungsprogramme soll durch die Weiterbildungs-Instanz erfolgen. 2. Die Ausarbeitung von individuellen Weiterbildungsprogrammen soll unter Beratung der Weiterbildungs-Instanz primär durch die Ausbildungsbeauftragten erfolgen.	

Regelungsbereich	Lösungsvorschlag	Abschnitt Seite
<u>Planungs-Instrumente</u> - Durchführung von Umwelt- und Unternehmensanalysen - Ermittlung der Weiterbildungsbedürfnisse	1. Als Instrumente für die systematische Durchführung der Umwelt- und Unternehmensanalysen bieten sich an: - Faktor-Beurteilungs-Matrix - Panel-Befragung mittels vorstrukturierter Fragebogen bei ausgewählten Fach-Instanzen in der Unternehmennehmung. 1. Zur Ermittlung der Weiterbildungsnotwendigkeiten für die Adressatengruppen II - IV sollen vorstrukturierte Inhaltsübersichten eingesetzt werden. 2. Zur Ermittlung der Weiterbildungsbedürfnisse soll ein vorstrukturisiertes Erfassungsformular verwendet werden mit den Komponenten: - Leistungsziele je Zeitperiode - Leistungsergebnis je Zeitperiode - Abweichungen (quantitativ oder qualitativ) - Ursachen (exogene Faktoren, Führungsmängel) - Beschreibung der Führungsmängel	4.2.2.1.4. A 227 - 228 4.2.2.1.4. B 229 - 232

Regelungsbereich	Lösungsvorschlag	Abschnitt Seite
- Festlegung und Koordination der Weiterbildungsmaßnahmen	1. Die Koordination der kollektiven Weiterbildungsprogramme soll durch die Weiterbildungs-Instanz durch einen mehrjährigen Rahmenplan und Jahrespläne für die einzelnen Jahre sichergestellt werden. 2. Die Koordination der individuellen Weiterbildungsprogramme soll bereichsweise durch die Ausbildungsbeauftragten mittels Jahresplänen sichergestellt werden.	4.2.2.1.4. C 232 - 235
<u>Entscheidung</u> - Entscheidungskriterien	1. Als Entscheidungskriterien für das Setzen der Prioritäten zur Durchführung von Weiterbildungsmassnahmen sollen primär herangezogen werden: p = Wahrscheinlichkeit des Auftretens von Führungsmängeln g = Grad der Auswirkung des Führungsmangels auf das Leistungsergebnis des Führungsbereiches. — Entscheidungs-Instrumente (4.2.2.2.4.)	4.2.2.2.1. A 235 - 236
- Entscheidungsgrundlagen	1. Als Entscheidungsgrundlagen sollen die Ergebnisse der Planungsprozesse möglichst umfassend herangezogen werden.	4.2.2.2.1. B 237

Regelungsbereich	Lösungsvorschlag	Abschnitt Seite
- Entscheidungsprozesse	1. Als abschliessende Entscheidungsprozesse können unterschieden werden: - jährliche Genehmigung des Rahmenplanes - jährlicher Entscheid über die Jahrespläne - jährlicher Entscheid über die individuellen Weiterbildungsprogramme. 2. Als zusätzliche Entscheidungsprozesse müssen die Vorentscheide während des Planungsprozesses beachtet werden.	4.2.2.2.2. 237 - 238
- Entscheidungsinstanzen	1. Als Entscheidungs-Instanz für die Genehmigung der Rahmenpläne und die Entscheidung über die Jahrespläne sollen die der Weiterbildungs-Instanz übergeordneten Stellen eingesetzt werden. 2. Als Entscheidungs-Instanz für die Entscheide über die individuellen Weiterbildungsprogramme sollen die jeweiligen Linienvorgesetzte eingesetzt werden. 3. Die fachtechnischen Vorentscheide während des Planungsprozesses sollen durch die Planungs-Instanz unter Einbezug der Entscheidungs-Instanz getroffen werden.	4.2.2.2.3. 238 - 240

Regelungsbereich	Lösungsvorschlag	Abschnitt Seite
- Motivations-Instrumente	1. Als Motivations-Instrument soll das jährliche Mitarbeitergespräch zwischen den Linienvorgesetzten und den direkt unterstellten Führungskräften eingesetzt werden. 2. Anlässlich des Mitarbeitergesprächs sollen die Komponenten des WB-Erfassungsformulars und mögliche Massnahmen zur Beseitigung der Führungsmängel besprochen werden. → Kontroll-Instrumente (4.2.2.4.2.)	4.2.2.3.2. B 244 - 247
Kontrolle		
- Kontrollarten	1. Zur Ueberprüfung der Zielerreichung sollen folgende Kontrollen durchgeführt werden: - Erfolgskontrolle im Lernfeld - Erfolgskontrolle im Funktionsfeld	4.2.2.4.1. 247 - 248

Regelungsbereich	Lösungsvorschlag	Abschnitt Seite
-Kontrollinstanzen und -instrumente	1. Die Kontrolle im Lernfeld soll durch die Weiterbildungs-Instanz erfolgen. 2. Die Kontrolle im Funktionsfeld soll durch die jeweiligen Linienvorgesetzten vorgenommen werden. Als Kontrollinstrumente sollen dabei - das WB-Erfassungsformular - und das jährliche Mitarbeitergespräch eingesetzt werden. 3. Zur Beurteilung der Wirksamkeit zusätzlicher Weiterbildungsmassnahmen für die Behebung nicht beseitigter Führungsmängel soll die Weiterbildungs-Instanz beigezogen werden.	4.2.2.4.2. 249 - 250

4.3.2. Beziehungen zwischen den Instanzen, Prozessen und Instrumenten

INSTANZ	PROZESSE	INSTRUMENTE	BEMERKUNGEN
Linienvorgesetzte	1. Ermittlung der Weiterbildungsbedürfnisse bei den direkt unterstellten Führungskräften.	WB-Erfassungsformulare Mitarbeitergespräch	mindestens einmal jährlich
	2. Festlegen der Weiterbildungsmassnahmen für klar erkannte Führungsmängel.	WB-Erfassungsformulare	Beratung durch die Ausbildungsbeauftragten.
	3. Entscheidung über Durchführung von individuellen Weiterbildungsprogrammen.	WB-Erfassungsformulare	Prioritäten gemäss $G_E = p \cdot q$
	4. Kontrolle im Funktionsfeld über Wirksamkeit der ergriffenen Weiterbildungsmassnahmen.	WB-Erfassungsformulare Mitarbeitergespräch	mindestens einmal jährlich
Ausbildungsbeauftragte	1. Festlegen der Weiterbildungsmassnahmen für Führungsmängel, die von den Linienvorgesetzten nicht mehr klar abgegrenzt werden können.	WB-Erfassungsformulare	Von den Linienvorgesetzten an die Ausbildungsbeauftragten weitergeleitet
	2. Beratung bei der Festlegung der Weiterbildungsmassnahmen durch die Linienvorgesetzten.	WB-Erfassungsformulare	

INSTANZ	PROZESSE	INSTRUMENTE	BEMERKUNGEN
	3. <u>Ausarbeitung von individuellen Weiterbildungsprogrammen zu Handen der Linienvorgesetzten im jeweiligen Unternehmungsbereich.</u> 4. <u>Koordination der individuellen Weiterbildungsprogramme im jeweiligen Unternehmungsbereich.</u>	Generelle Richtlinien der Gesamtplanung - Weiterbildungsgrundsätze - Weiterbildungsstrategie Jahrespläne	Programme gemäss Entscheid der Linienvorgesetzten (Vgl. Pkt. 3 S. 266) bereichsweise
Weiterbildungs-Instanz	1. <u>Ermittlung der kollektiven Weiterbildungsnotwendigkeiten:</u> - für die Adressatengruppe I Durchführung von Umwelt- und Unternehmungsanalysen - Auswertung der Analysen anderer Fach-Instanzen in der Unternehmung - für die Adressatengruppen II - IV	Faktor-Beurteilungsmatrix Panel-Befragung Vorstrukturierte Inhaltsübersichten	laufende Beobachtungen der Veränderungen bei ausgewählten Fach-Instanzen aufgrund theoretischer Überlegungen und praktischer Erfahrungswerte

INSTANZ	PROZESSE	INSTRUMENTE	BEMERKUNGEN
	2. <u>Festlegen der individuellen Weiterbildungsmaßnahmen für komplexe Führungsmängel.</u> 3. <u>Ausarbeitung der kollektiven innerbetrieblichen Seminarprogramme.</u> 4. <u>Beratung der Ausbildungsbeauftragten bei der Ausarbeitung der individuellen Weiterbildungsprogramme.</u> 5. <u>Koordination der kollektiven Weiterbildungsmaßnahmen</u>	WB-Erfassungsformular Generelle Richtlinien der Gesamtplanung - Weiterbildungsgrundsätze - Weiterbildungsstrategie Planungsinstrumente - Faktor-Beurteilungsmatrix - Panel-Befragung - Vorstrukturierte Inhaltsübersichten WB-Erfassungsformulare WB-Erfassungsformulare Mehrfähriger Rahmenplan Jahrespläne	Von den Ausbildungsbeauftragten an die Weiterbildungs-Instanz weitergeleitet. für Adressatengruppe I für Adressatengruppen II - IV ähnlich gelagerte WB von den Ausbildungsbeauftragten gemeldet Überprüfen nach dem Prinzip der rollenden Planung

INSTANZ	PROZESSE	INSTRUMENTE	BEMERKUNGEN
	6. <u>Durchführung der Kontrollen im Lernfeld zur Ueberprüfung der Erreichung der Lernziele.</u> 7. <u>Beratung der Linienvorgesetzten bei der Festlegung zusätzlicher Weiterbildungsmaßnahmen für die Behebung nicht beseitigter Führungsmängel.</u>	[evtl. Abschlussberichte an die Entscheidungsträger] WB-Erfassungsformulare Vergleich to-tl	Einsatz der aus der Theorie bekannten Kontrollverfahren Aufgrund der Kontrolle im Funktionsfeld durch den Linienvorgesetzten
Uebergeordnete Instanz	1. <u>Genehmigung der Rahmenpläne.</u> 2. <u>Entscheidung über die Jahrespläne für die kollektiven Weiterbildungsprogramme.</u>	Rahmenpläne Jahrespläne Resultate der Planungsprozesse (Planungsinstrumente)	Prioritäten gemäss GE = p . g

5. SCHLUSSBETRACHTUNGEN

Wir haben mit dieser Arbeit den Versuch unternommen:

1. Die betriebswirtschaftlichen Probleme, die sich theoretisch aus den dispositiven Aufgaben bei der Weiterbildung der Führungskräfte für die Unternehmung ergeben, systematisch und in einem Gesamtzusammenhang darzustellen.
2. Darzulegen, wie in einer ausgewählten Gruppe von Unternehmungen die uns zentral erscheinenden Fragen gelöst bzw. beurteilt werden.
3. Einen Ansatz zur Lösung der dispositiven Probleme bei der Weiterbildung von Führungskräften aufzuzeigen.

Zur systematischen Darstellung der Probleme war es notwendig, von einer theoretischen Modellvorstellung auszugehen.

Mit einem Modell kann auch bei der feinsten Strukturierung der Modellelemente nur ein Ausschnitt der Realität erfasst werden.

Durch die ausschliessliche Auseinandersetzung mit den Modellelementen wird die komplexe Realität zwangsläufig verzerrt dargestellt. Unter diesem Gesichtspunkt betrachtet ist die Zusammenstellung der zentralen Fragen als Ergebnis der Ueberlegungen im 2. Teil (S. 64-68) lediglich ein Ausschnitt aus den relevanten Fragen, die sich im Zusammenhang mit der Weiterbildung der Führungskräfte stellen.

Die systematische und ganzheitliche Darstellung der dispositiven Probleme war eine wesentliche Voraussetzung für die gezielte Abklärung der konkreten Ausgestaltung der Weiterbildung von Führungskräften in der Praxis.

Gerade weil es uns im Rahmen dieser Arbeit nicht möglich war, eine sehr breit angelegte Erhebung durchzuführen, kam der Auswahl und Vorstrukturierung der Fragestellungen eine entscheidende Bedeutung zu.

Die Erhebung hat eine Fülle von interessanten Resultaten erbracht, die aufgrund der spezifischen Auswahl der Untersuchungsgruppe streng genommen nur für die Untersuchungsgruppe selbst als reprä-

sentativ gelten können.

Für die Unternehmungen anderer Branchen und Grössenklassen sind die Resultate nicht direkt übertragbar, können aber immerhin wertvolle Hinweise liefern.

Der im 4. Teil aufgezeigte Lösungsansatz stellt eine Synthese dar zwischen den Ergebnissen der theoretischen Betrachtungen und der empirischen Untersuchung. Er knüpft somit an Bekanntem und Bestehendem an.

Die meisten Lösungsvorschläge für die Teilprobleme sind daher nicht grundlegend neu.

Wir hoffen aber, dass wir durch die Ausrichtung des Lösungsansatzes an einer übergeordneten allgemeinen Zielsetzung und die ganzheitliche Darstellung der Teillösungen speziell für den theoretisch interessierten Praktiker einen Beitrag leisten konnten.

ALLGEMEINER GESPRÄCHSLEITFADEN

1. Organisatorische Eingliederung

- Welcher Instanz ist der Aufgabenbereich "Weiterbildung der Führungskräfte" zugewiesen?
- Wie ist der Aufgabenbereich "Weiterbildung der Führungskräfte" in die Unternehmungsorganisation eingegliedert?
 - Uebergeordnete Instanz
 - Nebengeordnete Instanzen
- Wer trägt grundsätzlich die Verantwortung für die Weiterbildung der Führungskräfte?
 - bei der kollektiven innerbetrieblichen Weiterbildung?
 - bei der individuellen Weiterbildung?

2. Weiterbildungsprogramme

- Welche Weiterbildungsprogramme für Führungskräfte werden von der Weiterbildungs-Instanz erstellt?
 - Kollektive innerbetriebliche Seminarprogramme
 - Individuelle Weiterbildungsprogramme
 - off-the-job
 - on-the-job
- Für welche Weiterbildungsprogramme nimmt die Weiterbildungs-Instanz Beratungsfunktionen wahr?

3. Kollektive innerbetriebliche Seminarprogramme

- Wo lagen die Schwerpunkte bei den innerbetrieblichen Seminaren für Führungskräfte (1977 und früher)?
 - Adressatengruppen, Adressaten
 - Inhalte
 - Methoden
 - Lehrkräfte
 - Zeitliche Regelungen

- Wie erfolgte bisher der Aufbau innerbetrieblicher Seminare grundsätzlich?
 - Auslösender Faktor
 - Hauptsächliche Vorgehensschritte
 - Mitwirkende Personen
- Wo liegen die künftigen Schwerpunkte bei der innerbetrieblichen Weiterbildung der Führungskräfte?
 - Adressaten
 - Inhalte
 - Methoden

4. Gesamtplanung der Weiterbildung von Führungskräften

- Besteht eine ausgearbeitete Kaderplanung und welche hauptsächlichen Pläne werden erstellt?
- Besteht ein Planungskonzept für die Planung der Weiterbildung von Führungskräften?
- Wie wird die Bedeutung der Gesamtplanung für eine erfolgreiche Weiterbildung der Führungskräfte beurteilt?
- Wer ist Planungs-Instanz für die Gesamtplanung der Weiterbildung von Führungskräften?
- Welche Personen bzw. Personengruppen werden für die Gesamtplanung beigezogen?
- Auf welche Planungsgrundlagen wurde die Gesamtplanung bisher hauptsächlich abgestützt?
- Wie erfolgt die Abklärung des Weiterbildungsbedarfs für die Gesamtplanung?
- Für welchen Zeitraum erfolgt die Gesamtplanung?
- Nach welchem Planungsprinzip erfolgt die Gesamtplanung?
- Welche Pläne werden im Rahmen der Gesamtplanung hauptsächlich erstellt?

5. Entscheidungen im Rahmen der Weiterbildung von Führungskräften
 - Ist das Entscheidungsverfahren grundsätzlich geregelt?
 - Welche Instanz entscheidet letztlich über die Realisation der Weiterbildungspläne für Führungskräfte?
 - Welche Personen bzw. Personengruppen werden in die Entscheidung einbezogen?
 - Nach welchen Kriterien wird primär über die Realisation der Weiterbildungspläne für Führungskräfte entschieden?
 - Aufgrund welcher Entscheidungsgrundlagen wird entschieden (Alternativen)?
6. Anordnung der Weiterbildungsmassnahmen
 - Werden die Weiterbildungsmassnahmen für Führungskräfte angordnet oder angeboten?
 - Wer ist Träger der Anordnungsbefugnis für die Anordnung der Weiterbildungsmassnahmen?
 - Welche unterstützenden Massnahmen werden zur Motivation der Teilnehmer ergriffen?
7. Kontrolle der Weiterbildung von Führungskräften
 - Welche Kontrollen werden im Rahmen der Weiterbildung der Führungskräfte durchgeführt?
 - Wer ist Träger der Kontrolle der Weiterbildung?
8. Mitteleinsatz für die Weiterbildung der Führungskräfte
 - Wie wird die Forderung nach Kostenwirtschaftlichkeit im Bereich der Weiterbildung von Führungskräften beurteilt?
 - Wie erfolgt grundsätzlich die Freigabe der Mittel für die Weiterbildung der Führungskräfte?
9. Weiterbildungsziele
 - Wie wird die Notwendigkeit klar umschriebener Weiterbildungsziele beurteilt?

- Welche Weiterbildungsziele werden grundsätzlich verfolgt?
- Sind die Weiterbildungsziele für Führungskräfte schriftlich formuliert?

10. Allgemeine Aspekte

- Wie wird die Möglichkeit einer Anwendung von Investitionsrechnungen im Bereich der Weiterbildung von Führungskräften beurteilt?
- Wie wird der Beitrag, den die Weiterbildung der Führungskräfte zur Erreichung der Unternehmensziele leistet, gesamthaft eingestuft?
- Wie wird die Lernbarkeit der Führung beurteilt?

F R A G E B O G E N

DISSERTATION BEI HERRN PROF. DR. J. S. KRULIS-RANDA
UNIVERSITAET ZUERICH

Thema: Innerbetriebliche Weiterbildung
von Führungskräften

Verantwortlich: Zimmermann Peter
Bolsternbuckstr. 17
8483 Kollbrunn

Anlass: Bei der Durchsicht der Literatur zu
unserem Thema ist uns aufgefallen, dass
die Meinung der Führungskräfte zur
Weiterbildung bisher kaum beachtet wurde.

Zweck: Dieser Fragebogen dient dem Zweck Ihre
Meinung zu einigen ausgewählten Fragen
der innerbetrieblichen Weiterbildung
von Führungskräften zu ermitteln.

Ihre offene Meinung ist für unsere Arbeit
sehr wichtig, weil wir uns nur so ein
Bild von den Anliegen der Führungskräfte
betreffend der Weiterbildung machen können.

Anliegen: Ich bitte Sie höflich um Ihre Unterstützung
indem Sie den Fragebogen vollständig
ausfüllen.

Anonymität: Zur Sicherung Ihrer Anonymität brauchen
Sie keinen Namen anzugeben.

Senden Sie bitte den ausgefüllten Fragebogen
im beiliegenden Antwortcouvert direkt an
Zimmermann Peter, Bolsternbuckstr.17, Kollbrunn.

FUER IHRE UNTERSTUETZUNG DANKE ICH IHNEN BESTENS !

P. Zimmermann

Anleitung:

1. Die Fragestellungen sind mit $\longrightarrow$ gekennzeichnet.
2. Die Antwortmöglichkeiten sind teilweise vorgegeben und nummeriert ☐ 1 ☐ 2 usw.
Kreuzen Sie bitte jeweils jene Nummer(n) an, die nach Ihrer Meinung am ehesten zutrifft (zutreffen).
3. Anschlussfragen sind mit $\longrightarrow$ ☐ gekennzeichnet.
Beantworten Sie bitte jeweils die Anschlussfrage, die mit der von Ihnen angekreuzten Nummer der Hauptfrage übereinstimmt.
4. Wenn keine Antwortmöglichkeiten vorgegeben sind, bitte so viele Antworten wie möglich angeben.

WEITERBILDUNG IN INNERBETRIEBLICHEN SEMINAREN / KURSEN

Innerbetriebliche Seminare oder Kurse für Führungskräfte sind im wesentlichen geprägt durch:

- die Weiterbildungsinhalte
- die Zusammensetzung des Teilnehmerkreises
- die Weiterbildungsmethoden
- die Auswahl der Lehrkräfte (Referenten)
- die zeitliche Gestaltung der Durchführung

Welche Weiterbildungsinhalte sollten nach Ihrer Meinung in innerbetrieblichen Seminaren oder Kursen für Führungskräfte primär vermittelt werden ? (Mehrere Antworten möglich.)

☐ 1 Führungswissen

Beispiele: _____

☐ 2 Führungskönnen

Beispiele: _____

☐ 3 Führungsverhalten

Beispiele: _____

☐ 4 Andere Inhalte

Beispiele: _____

Allgemeine Bemerkungen zu den Weiterbildungsinhalten für Führungskräfte:

➔ Welche Zusammensetzung des Teilnehmerkreises bevorzugen Sie persönlich für innerbetriebliche Seminare oder Kurse für Führungskräfte ? (Mehrere Antworten möglich.)

- ☐ 1 Führungskräfte derselben Kaderstufe
- ☐ 2 Führungskräfte verschiedener Kaderstufen
- ☐ 3 Führungskräfte derselben Funktion (z.B. Verkauf etc.)
- ☐ 4 Führungskräfte verschiedener Funktionen
- ☐ 5 Führungskräfte derselben organisatorischen Einheit (z.B. Abteilung, Gruppe etc.)

Andere: _____

➔ Welche der nachfolgenden Weiterbildungsmethoden sollten nach Ihrer Meinung in innerbetrieblichen Seminaren oder Kursen für Führungskräfte schwerpunktmässig eingesetzt werden ? (Mehrere Antworten möglich.)

- ☐ 1 Dias, Tonbildschau, Filme
- ☐ 2 Vortrag
- ☐ 3 Konferenzmethode (Vortrag und Diskussion)
- ☐ 4 Besichtigungen
- ☐ 5 Lösen von Fallstudien
- ☐ 6 Planspiele mit Hilfe des Computers
- ☐ 7 Rollenspiele

Andere: _____

—> Welche Gründe sprechen nach Ihrer Meinung für den Einsatz interner bzw. externer Lehrkräfte (Referenten) in Seminaren oder Kursen für Führungskräfte?

- Gründe für den Einsatz interner Lehrkräfte (Referenten):

- Gründe für den Einsatz externer Lehrkräfte (Referenten):

—> Wie sollten nach Ihrer Meinung die innerbetrieblichen Seminare oder Kurse für Führungskräfte zeitlich durchgeführt werden ? (Nur 1 Antwort)

- ☐ 1 hauptsächlich während der Arbeitszeit
- ☐ 2 in einem bestimmten Verhältnis Arbeitszeit/Freizeit
- ☐ 3 hauptsächlich während der Freizeit

—> Haben Sie in Ihrer Firma schon an innerbetrieblichen Seminaren oder Kursen für Führungskräfte teilnehmen können ?

- ☐ 1 Ja
- ☐ 2 Nein

—> ☐ 1 Wieviele innerbetriebliche Seminare oder Kurse für Führungskräfte haben Sie in Ihrer Firma besucht ?

TOTAL

1977

1978

—> Ist für Sie in der 2.Jahreshälfte 1978 eine Teilnahme an einem innerbetrieblichen Seminar oder Kurs für Führungskräfte vorgesehen?

- ☐ 1 Ja
☐ 2 Nein

—> Wird in Ihrer Firma auf Ihre persönlichen Witerbildungsbedürfnisse genügend eingegangen ?

- ☐ 1 Ja
☐ 2 Nein

—> ☐ 1 Auf welche Weise?

—> ☐ 2 Was vermissen Sie in diesem Zusammenhang speziell ?

WEITERBILDUNG AM ARBEITSPLATZ

Neben der Weiterbildung in Seminaren oder Kursen kann die Weiterbildung auch direkt am Arbeitsplatz erfolgen.

—> Es wird häufig die Meinung vertreten, dass die Verantwortung für die Weiterbildung der unterstellten Mitarbeiter beim jeweiligen Vorgesetzten liegt.

Stimmen Sie dieser Meinung uneingeschränkt, nur teilweise oder gar nicht zu? (Nur 1 Antwort)

- ☐ 1 stimme uneingeschränkt zu
☐ 2 stimme nur teilweise zu
☐ 3 stimme gar nicht zu

—> ☐ 2 ☐ 3 Welche Gründe sprechen dagegen?

➔ Nach welcher Methode haben Sie persönlich schon Weiterbildung am Arbeitsplatz vermittelt erhalten ?

(Mehrere Antworten möglich)

- ☐ 1 Anleitung und Beratung durch den Vorgesetzten
- ☐ 2 Systematischer Einsatz als Stellvertreter
- ☐ 3 Job-Rotation (Planmässiger Arbeitsplatzwechsel)
- ☐ 4 Zuweisung von Spezialaufgaben oder -projekten
- ☐ 5 Multiple Führung (Lösung konkreter Probleme des Vorgesetzten)
- ☐ 6 Programmierte Unterweisung

Andere: _____

➔ Verfügen Sie neben Ihren Hauptaufgaben über genügend Zeit um sich mit der Weiterbildung Ihrer direkt unterstellten Mitarbeiter zu beschäftigen ?

- ☐ 1 Ich verfüge über genügend Zeit
- ☐ 2 Ich verfüge nicht über genügend Zeit

➔ Wie ermitteln Sie die Weiterbildungsnotwendigkeit bzw. die Weiterbildungsbedürfnisse Ihrer direkt unterstellten Mitarbeiter ?

(Mehrere Antworten möglich)

- ☐ 1 durch periodische Leistungsbeurteilungen
- ☐ 2 durch systematische Beobachtungen am Arbeitsplatz
- ☐ 3 durch das Aufzeichnen wiederholt aufgetauchter Fehler
- ☐ 4 durch periodische Durchführung von Mitarbeitergesprächen

Andere: _____

Welcher der nachfolgenden Weiterbildungsformen geben Sie für Ihre persönliche Weiterbildung den Vorzug?

- ☐ 1 Weiterbildung in Weiterbildungsinstituten
- ☐ 2 Weiterbildung in innerbetrieblichen Seminaren/Kursen
- ☐ 3 Weiterbildung im Selbststudium
- ☐ 4 Weiterbildung am Arbeitsplatz

WEITERBILDUNGSZIELE

In den theoretischen Beiträgen zum Thema Weiterbildung spielen die Weiterbildungsziele eine zentrale Rolle.

Welche Weiterbildungsziele verfolgt Ihre Firma bezogen auf die Führungskräfte hauptsächlich?

- 1. _____
- 2. _____
- 3. _____
- 4. _____
- 5. _____

Aus welchen Informationsquellen sind Ihnen die Weiterbildungsziele für Führungskräfte Ihrer Firma bekannt ?

Ist es für Sie von Bedeutung die Ziele, die mit der Weiterbildung der Führungskräfte in Ihrer Firma verfolgt werden zu kennen?

- ☐ 1 Ja
- ☐ 2 Nein

Welche der nachfolgenden allgemeinen Ziele sollte Ihre Firma nach Ihrer Meinung mit der Weiterbildung der Führungskräfte in 1., 2., 3. Priorität verfolgen ?

(Nur 3 Antworten. Nr. x=1.Priorität, Nr. y=2.Priorität
Nr. z= 3.Priorität)

ZIELE:

Priorität:

1	Erhalten der Leistungsfähigkeit der Führungskräfte für die gegenwärtige Tätigkeit	
2	Steigerung der Leistungsfähigkeit der Führungskräfte	
3	Anpassen der Leistungsfähigkeit der Führungskräfte an veränderte Umweltbedingungen	
4	Anpassen der Leistungsfähigkeit der Führungskräfte bei Beförderungen	
5	Steigerung der Leistungsbereitschaft der Führungskräfte	
6	Verbesserung des Unternehmungs-Image	
7	Befähigung der Führungskräfte zur Nutzung von Aufstiegchancen	
8	Unterstützung der Persönlichkeitsentfaltung und -entwicklung der Führungskräfte	
9	Verbesserung des sozialen Klimas in der Unternehmung	
10	Förderung des Verantwortungsbewusstseins der Führungskräfte gegenüber der Gesellschaft und der natürlichen Umwelt	
11	Sicherung der beruflichen Mobilität für alle Führungskräfte	

ZUSATZFRAGEN

Bitte auch beantworten !

Firma:

Kaderstufe in der Sie zur Zeit tätig sind:

- ☐ 1. Kaderstufe unterhalb der Geschäftsleitung
- ☐ 2. Kaderstufe unterhalb der Geschäftsleitung
- ☐ 3. Kaderstufe unterhalb der Geschäftsleitung
- ☐ 4. Kaderstufe unterhalb der Geschäftsleitung
- ☐ 5. Kaderstufe unterhalb der Geschäftsleitung

In dieser Stellung seit:

Anzahl direkt unterstellter Mitarbeiter:

Alter:

- ☐ Unter 35
- ☐ 36 - 45
- ☐ 46 - 55
- ☐ 56 - 65

Haupttätigkeit in der Funktion:

- ☐ Technik
- ☐ Fabrikation
- ☐ Verkauf
- ☐ Verwaltung

BESTEN DANK FUER IHRE UNTERSTUETZUNG !

LITERATURVERZEICHNIS

- Atteslander
1974 Atteslander, Peter
Methoden der empirischen Sozialforschung
Berlin/New York, 1974
- Arndt
1968 Arndt/Fassbender/Hellwig
Weiterbildung wirtschaftlicher Führungskräfte an der Universität
Düsseldorf/Wien, 1968
- Arndt
1971 Arndt/Fassbender
Managementweiterbildung im Betrieb
Frankfurt/Main, 1971
- Beyer
1970 Beyer, Horst Tilo
Die Lehre der Unternehmensführung
Entwurf eines Forschungsprogramms
Berlin, 1970
- Bürkle
1976 Bürkle W.
Die Ausbildungsbedürfnisse unterer Vorgesetzter in der Schweizerischen Maschinenindustrie
Diss. St. Gallen, 1976
- Daenzer
1963 Daenzer W.F.
Möglichkeiten und Grenzen der Management-Ausbildung
In: Empirische Betriebswirtschaftslehre
Wiesbaden, 1963
- Diez
1972 Diez, Wolfgang
Zielsetzung und Ergebnisbewertung bei der betrieblichen Ausbildung
In: Industrielle Organisation
41/1972/7
- Dubs
1973a Dubs, Rolf
Unternehmung und Führungsausbildung
In: Coop-Fachblatt für Unternehmensführung
1973/11
- Dubs
1973b Dubs, Rolf
Der Aufbau eines betrieblichen Ausbildungskonzeptes
In: Der Organisator
657/1973/12
- Dubs
1974 Dubs/Metzger/Hässler/Seitz
Lehrplangestaltung und Unterrichtsplanung
Zürich, 3. Auflage, 1974

- Dubs
1975
Dubs, Rolf
Zur Wirksamkeit der Führungsausbildung
In: Industrielle Organisation
44/1975/6
- Edding
1972
Edding F.
Perspektiven für die betriebliche Weiterbildung
In: IBM-Nachrichten
1972/10, 11
- Engel
1970
Engel F.
Ausbildungsinvestitionen in betriebswirtschaftlicher Sicht
Berlin, 1970
- Fassbender
1977
Fassbender/Groenewald
Zweitausend Führungskräfte über ihre Weiterbildung
In: Führungskräfte fördern, Bd. 4
Köln, 1977
- Fluri
1977
Fluri E.
Massnahmenplanung in der Management-Ausbildung
Diss. Basel, 1977
- French
1977
French/Bell
Organisationsentwicklung
Bern/Stuttgart, 1977
- Grimm
1976
Grimm, Wolfgang
Themenwahl bei der Führungskräfte-schulung
In: Personalführung
1976/10
- Guercke
1971
Guercke W.D.
Wie lässt sich der Bedarf an Weiterbildung im Betrieb optimal ermitteln
In: Personal
23/1971/5
- Hackstein
1972
Hackstein/Uphus/Nüssgens
Personalentwicklung im System Personalwesen
In: Fortschrittliche Betriebsführung
21/1972/2
- Harris
1973
Harris T.A.
Ich bin o.k., Du bist o.k.
Hamburg, 1973

- Heinen
1974
Heinen E.
Industriebetriebslehre
Entscheidungen im Industriebetrieb
Wiesbaden, 1974
- Humm
1978
Humm F.A.
Die Ermittlung von Ausbildungsbedürfnissen
für Führungskräfte als Grundlage von Schulungsmassnahmen
Diessenhofen, 1978
- Hummel
1960
Hummel F.
Die Bedeutung der Ausbildung als Investition
In: Industrielle Organisation
29/1960/7
- Kemper
1974
Kemper, Astrid
Die betriebliche Ausbildungsplanung auf der Grundlage der allgemeinen Curriculumforschung
Diss. München, 1974
- Kirsch
1976
Kirsch, Bruder, Gabele
Personalschulung
Empirische Perspektiven der betrieblichen Curriculumplanung
München, 1976
- Konrad
1972
Konrad R.
Grundsätze der innerbetrieblichen Schulung
In: Industrielle Organisation
41/1972/7
- König
1976
König, René
Das Interview
Köln, 10. Auflage, 1976
- Lattmann
1974
Lattmann, Charles
Die Ausbildung des Mitarbeiters als Aufgabe der Unternehmung
Bern/Stuttgart, 1974
- Mc Gehee
1961
Mc Gehee/Thayer
Training in Business and Industry
New York, 1961
- Mc Gregor
1960
Mc Gregor
The human side of the Enterprise
New York, 1960
- Meyer
1962
Meyer L.
Probleme der betrieblichen Schulung, insbesondere des Unternehmungsnachwuchses
Diss. Berlin, 1962

- Meyer
1974
Meyer, Paul
Die Erfolgskontrolle betrieblicher Ausbil-
dungsinvestitionen
Diss. St. Gallen, 1974
- Müller
1974
Müller, Markus
Leistungsbewertung von Führungskräften
Bern/Stuttgart, 1974
- Müller
1970
Müller W.
Kaderentwicklung und Kaderplanung
Basel, 1970
- Nagel
1969
Nagel, Kurt
Die innerbetriebliche Ausbildung von Füh-
rungskräften in Grossunternehmen
Berlin, 1969
- Picot
1975
Picot A.
Experimentelle Organisationsforschung
Wiesbaden, 1975
- Rühli
1971
Rühli, Edwin
Beiträge zur Unternehmensführung und Un-
ternehmungspolitik
Bern/Stuttgart, 1971
- Rühli
1973
Rühli, Edwin
Unternehmensführung und Unternehmungs-
politik 1
Bern und Stuttgart, 1973
- Rühli
1978
Rühli, Edwin
Unternehmensführung und Unternehmungs-
politik 2
Bern/Stuttgart, 1978
- Scheuplin
1967
Scheuplin H.
Die Aufgabe unternehmerischer Führungskräfte
und ihre Förderung
Köln und Opladen, 1967
- Schönfeld
1967
Schönfeld, Hanns-Martin
Die Führungsausbildung im betrieblichen
Funktionsgefüge
Theoretische und praktische Grundlagen
Wiesbaden, 1967
- Schumann
1976
Schumann, Wolfgang
Die Bedeutung der Unternehmensziele für die
betriebliche Bildungsarbeit
In: Personalführung
1976/9

- Stiefel
1972
Stiefel R.Th.
Modelle der Management-Schulung
In: Arbeit und Leistung
1972/4
- Stiefel
1974a
Stiefel R.Th.
Was enthält eine Weiterbildungsphilosophie
für Führungskräfte
In: Arbeit und Leistung
1972/4
- Stiefel
1974b
Stiefel R.Th.
Welche Bedürfnisse haben die Teilnehmer von
Management-Kursen
In: Industrielle Organisation
43/1974/10
- Stiefel
1976
Stiefel/Flöter
Die Praxis betrieblicher Weiterbildungsver-
anstaltungen
DBw Praktika, Bd. 3
Köln, 1976
- Stiefel
1978
Stiefel R.Th.
Übertragung von Lernerfolgen in die be-
triebliche Praxis
In: Personal
1978/2
- Tlach
1968
Tlach, Peter
Unternehmungsführungssysteme und pädago-
gische Prozesse
In: Industrielle Organisation
37/1968/8
- Ulrich
1970
Ulrich, Hans
Die Unternehmung als produktives soziales
System
Bern/Stuttgart, 2. Auflage, 1970
- Ulrich
1973
Ulrich, Hans
Unternehmungspolitik
Vorlesungsskriptum
Hochschule St. Gallen, 1973
- Wirth
1969
Wirth H.
Bildungsarbeit im Industriebetrieb
Oldenburg/München, 1969

LEBENS LAUF

Ich wurde am 10. Februar 1946 in Burgdorf geboren. Dort besuchte ich die Primar- und Sekundarschule.

Im Jahre 1962 begann ich in Bern eine Lehre als Eisenbetonzeichner, die ich 3 Jahre später abschloss. Nach dem Lehrabschluss zog ich nach Zürich, wo ich meine erste Stelle als Zeichner antrat.

Im Frühjahr 1968 begann ich an der Gewerbeschule Zürich den Vorbereitungskurs auf die Maturitätsprüfung, die ich im Frühjahr 1971 bestanden habe.

Im Sommersemester 1971 immatrikulierte ich mich an der Rechts- und staatswissenschaftlichen Fakultät der Universität Zürich.

Im Februar 1976 wurde ich zum lic.oec.publ. promoviert. Nach Abschluss meiner Dissertation bestand ich am 25. Mai 1979 die Ergänzungsprüfung zum Doktorat und wurde am 30. Mai 1979 zum Doktor der Wirtschaftswissenschaft promoviert.

